

Il marketing della moda

Temi emergenti nel tessile-abbigliamento

a cura di

ALDO BURRESI



STRUMENTI
PER LA DIDATTICA E LA RICERCA

– 42 –

Il marketing della moda

Temi emergenti nel tessile-abbigliamento

a cura di

Aldo Burresti

Firenze University Press
2005

Il marketing della moda : temi emergenti nel
tessileabbigliamento / a cura di Aldo Burrelli. – Firenze :
Firenze university press, 2005.
(Strumenti per la didattica e la ricerca ; 42)

<http://digital.casalini.it/8884533481>

ISBN 978-88-6453-103-8 (online)
ISBN 88-8453-349-X (print)

687.0688 (ed. 20)
Abbigliamento-Marketing

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández

© 2005 Firenze University Press
Università degli Studi di Firenze
Firenze University Press
Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy
<http://www.fupress.com/>

Printed in Italy

SOMMARIO

INTRODUZIONE (Aldo Burresi)	1
CAPITOLO PRIMO Specificità del tessile-abbigliamento italiano ed evoluzione dei rapporti acquirente-fornitore (Simone Guercini)	3
CAPITOLO SECONDO La rappresentazione del mercato in funzione dell'innovazione di prodotto nelle imprese del tessile e abbigliamento (Aldo Burresi e Simone Guercini)	29
CAPITOLO TERZO Il ruolo dei bureau de style nel network imprenditoriale per l'innovazione di prodotto tessile (Simone Guercini e Silvia Ranfagni)	61
CAPITOLO QUARTO Aspetti e forme di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile/abbigliamento (Simone Guercini, Andrea Runfola, Silvia Ranfagni)	87
CAPITOLO QUINTO Le strategie di acquisto della distribuzione di abbigliamento: complessità del prodotto e internazionalizzazione della supply chain (Simone Guercini e Andrea Runfola)	121
CAPITOLO SESTO Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense (Gaetano Aiello e Raffaele Donvito)	143
CONSIDERAZIONI FINALI Programma di ricerca per il marketing della moda (Aldo Burresi, Gaetano Aiello, Simone Guercini)	173

INTRODUZIONE

Il gruppo di ricerca dell'Area Marketing della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Firenze da me coordinato, studia da anni le problematiche di marketing del sistema moda. Alcuni dei risultati della nostra attività di ricerca trovano espressione in questo lavoro che affronta tematiche di management e di marketing strategico della filiera tessile-abbigliamento mettendone in evidenza gli elementi di specificità e di differenziazione.

L'interesse per queste problematiche è stato stimolato dalla notorietà e dal ruolo centrale dei sistemi produttivi e delle aziende della regione Toscana operanti nell'ambito della moda e, soprattutto, dalle relazioni più dirette attivate dal gruppo di ricerca con l'imprenditoria e le istituzioni locali. Tali relazioni si sono intensificate a seguito dell'attivazione del Corso di Laurea in Marketing ed Internazionalizzazione – tessile/abbigliamento presso la sede di Prato dell'Università degli Studi di Firenze dove la didattica ha trovato completamente nell'attività di ricerca promossa e realizzata nell'ambito del Laboratorio di Marketing creato per incentivare ed alimentare lo studio delle problematiche manageriali della filiera.

La prima parte del lavoro (capp. I, II, III) identifica le dinamiche in atto nel settore del tessile-abbigliamento nel nostro paese, affronta il tema della rappresentazione del mercato da parte del vertice imprenditoriale quale presupposto delle scelte strategiche di segmentazione e di innovazione, ed analizza il contributo cognitivo dei “bureau de style” ai processi di ideazione del campionario e della collezione. In particolare, con riferimento al tema della rappresentazione del mercato, si evidenzia come la definizione di una “immagine della tendenza” assuma un rilievo da parte del vertice imprenditoriale; dalla ricerca empirica emerge anche come quest'ultimo sia portato ad interpretare ed a rivolgersi al mercato sulla base di categorie concettuali individuali e precostituite attribuendo ruoli differenziati ai vari attori della filiera con i quali interagisce per l'implementazione di scelte di innovazione.

Nella seconda parte (capp. IV, V, VI) si focalizza l'attenzione sulle problematiche relative alla distribuzione nel tessile-abbigliamento con particolare riferimento ai processi di integrazione attivati dal “retailer industriale” e alle strategie di acquisto poste in essere dallo stesso retailer a seguito della sua crescente centralità all'interno della filiera. In questa parte si affronta anche il ruolo del punto vendita come leva di comunicazione integrata per le imprese di abbigliamento e come strumento per la generazione della brand experience.

Dalle ricerche effettuate emerge che i retailer intervistati effettuano non solo l'attività di vendita al dettaglio (retailer puro), ma tendono ad integrare funzioni tipiche dell'impresa manifatturiera, quali il design e l'approvvigionamento di semilavorati tessili. Gli attori della grande distribuzione di abbigliamento diventano così attori della globalizzazione non solo a livello "market seeking", ma anche a livello "resource seeking", e più precisamente nella ricerca di fonti di approvvigionamento differenziate ed articolate. La centralità del retailer è strettamente correlata al suo potere contrattuale, che si gioca nella dimensione della transazione, ma anche al suo potere di mercato e quindi alla capacità di "indirizzare" le preferenze del consumatore finale. In questa logica il punto vendita diventa un luogo in cui "vivere" esperienze di marca per l'acquirente e un veicolo di comunicazione integrata per l'impresa. Nell'ambito del settore moda attori diversi per storia e competenze, quali i confezionisti ed i retailer, convergono verso un'arena competitiva nella quale ciascuno intende utilizzare sinergicamente la comunicazione legata al prodotto e quella legata al punto vendita per generare una brand experience unica e distintiva.

Sulla base delle conoscenze acquisite nel costante confronto con i manager del settore, gli autori individuano, infine, tematiche di marketing emergenti su cui procedere a costruire specifici percorsi di ricerca per il marketing della moda. I temi identificati hanno per oggetto lo studio della varietà e della variabilità dei comportamenti di consumo, l'analisi della moda come fenomeno trasversale che si afferma nei beni di lusso ed infine l'interpretazione della dinamica coevolutiva dei fabbisogni dei consumatori e delle competenze dell'impresa in una logica di innovazione continua.

Aldo Burresti

Capitolo Primo

SPECIFICITÀ DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO ITALIANO ED EVOLUZIONE DEI RAPPORTI ACQUIRENTE-FORNITORE

Simone Guercini

I. INTRODUZIONE

La posizione italiana è in evidenza tra quelle dei paesi europei ad alto costo del lavoro per l'importanza dei livelli manifatturieri nella filiera tessile-abbigliamento (Jones 2002). Più precisamente, l'Italia ha una posizione particolare sia per la notevole dimensione del proprio settore manifatturiero tessile e abbigliamento rispetto al settore manifatturiero tessile e abbigliamento negli altri paesi europei, sia per la rilevanza che tale settore assume rispetto all'insieme delle attività manifatturiere realizzate in Italia. L'andamento negli anni novanta delle attività manifatturiere tessili e delle attività manifatturiere di abbigliamento è stato in Italia sensibilmente diverso da quello registrato in altri paesi europei, con questo contribuendo ad accentuare la posizione particolare del paese in questo settore.

La dimensione dei livelli manifatturieri delle industrie tessili e dell'abbigliamento in Italia corrisponde ad alcuni elementi di peculiarità che interessano la filiera tessile-abbigliamento nei suoi quattro livelli (fibre, tessile, abbigliamento, distribuzione). Questi elementi di peculiarità presentano forti complessità, che attraverso una forte semplificazione proviamo a sintetizzare in termini elementari nei tre seguenti punti.

In primo luogo, l'Italia è povera sia di fibre naturali sia di materie prime per la produzione di fibre man-made, e nonostante ciò il contributo del settore all'attivo della bilancia commerciale italiana è particolarmente rilevante. Le attività manifatturiere tessili e di abbigliamento sono di conseguenza particolarmente dipendenti dall'andamento dei mercati internazionali.

In secondo luogo, la struttura dell'industria nel paese è caratterizzata dalla presenza di un numero elevato di imprese concentrate e radicate in sistemi lo-

cali che presentano rilievo economico e sociale (distretti industriali). Il settore tessile e quello dell'abbigliamento sono caratterizzati da forte frammentazione e ricomposizione nei distretti industriali. Vi sono sistemi locali specializzati nelle attività manifatturiere tessili, altri in quelle di abbigliamento, altri in entrambe. In questi sistemi locali funzionano meccanismi di scambio e di generazione e riproduzione di risorse intangibili (conoscenze, fiducia). Le aziende in essi operanti possono essere caratterizzate da logiche diverse da quelle del profitto a breve, logiche dipendenti dai caratteri peculiari dell'imprenditorialità (Becattini 2003; Becattini, Dei Ottati 2005).

In terzo luogo, la distribuzione al dettaglio di abbigliamento in Italia è contraddistinta da una struttura peculiare e caratterizzata dalla persistenza del gruppo strategico del dettaglio indipendente. La quota di mercato di quest'ultimo è infatti in declino, ma ancora maggioritaria nel totale dei consumi di abbigliamento. Il nesso tra industria e distribuzione è stato già letto in passato come fattore rilevante per la competitività internazionale dell'Italia in questo settore (Porter 1990).

La fase di cambiamento della competizione internazionale che si è aperta negli ultimi anni entra in rapporto in Italia con fattori specifici rispetto a quanto avviene in altri paesi ad elevato costo del lavoro. Gli esiti possono essere quindi diversi in tutto, in parte, o anche solo nei tempi e nei modi, per quanto riguarda gli effetti di tale nuova competizione sull'attività delle imprese della filiera tessile-abbigliamento.

L'illustrazione e l'approfondimento, almeno parziale, degli elementi di peculiarità prima accennati rappresenta l'obiettivo perseguito in questo capitolo.

2. LA FILIERA DEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO ITALIANA NEL PANORAMA NAZIONALE E INTERNAZIONALE

L'industria italiana del tessile e abbigliamento si caratterizza per una posizione di leadership in ambito europeo. L'Italia figura tra i maggiori esportatori mondiali sia nel tessile sia nell'abbigliamento, con un andamento sostanzialmente positivo nel corso degli anni novanta. L'avanzo generato dall'interscambio in questo settore ha un ruolo rilevante nel compensare altre partite negative della bilancia commerciale italiana (energia, agro-alimentare).

L'Italia è uno dei primi fornitori mondiali di prodotti tessili, occupando la seconda posizione insieme agli Stati Uniti e dopo la Cina, con una quota stimata nel 6,5% del mercato, ed è il terzo fornitore mondiale di prodotti dell'abbigliamento, con una quota di mercato del 5,3%, dopo Cina e Messico. Si

stima che nei prodotti di lusso dieci aziende italiane controllino quasi il 20% del mercato mondiale, il cui valore supera i 40 miliardi di euro, con forti posizioni sui mercati degli Stati Uniti e del Giappone¹.

Queste posizioni sono il segno di una leadership nel tessile e abbigliamento che l'Italia detiene da molti anni, come testimoniato dall'incidenza che almeno a partire dagli anni sessanta ha avuto l'export italiano sul totale dell'export mondiale in questo settore (Jones 2002, p. 83).

In Italia operano nel tessile e abbigliamento oltre cinquantamila imprese che contano a fine 2002 poco meno di seicentonovantamila addetti. Il fatturato complessivo di queste imprese è risultato nel corso del 2002 in calo di quasi quattro punti percentuali, ma comunque ancora superiore del 3% rispetto al dato del 1999 (Tabella 1). Il settore tessile e abbigliamento è parte di un sistema più vasto, che comprende anche altri settori della moda, nei quali le imprese italiane presentano posizioni di forza sui mercati internazionali (Tabella 2).

L'industria ed il mercato italiano dei prodotti tessili e abbigliamento sono interessati negli ultimi anni da un ulteriore processo di globalizzazione. Infatti le imprese italiane del tessile e abbigliamento hanno realizzato una forte internazionalizzazione market-seeking, testimoniata da un'incidenza delle esportazioni sul turnover di circa il 60%. Questa incidenza non si è ridotta, ma anzi si è accresciuta dal 1999 ad oggi, di oltre sette punti percentuali. L'avanzo di bilancia commerciale interessa tanto il settore tessile quanto il settore dell'abbigliamento (Tabella 3). La realtà italiana differisce anche in questo senso da quella europea. L'Unione Europea nel suo complesso presenta infatti un avanzo nel commercio internazionale di prodotti tessili ma un disavanzo di ammontare nettamente superiore a questo nel settore dei prodotti di abbigliamento.

Nonostante il calo delle esportazioni del periodo 2001-2003, negli ultimi dieci anni, le vendite delle imprese italiane hanno avuto un andamento nel mercato internazionale più positivo di quello registrato nel mercato interno.

Il mercato italiano dei prodotti tessili e abbigliamento presenta dimensioni inferiori di circa un terzo a quelle dell'output dell'industria nazionale. Si tratta di un mercato che si sta rapidamente internazionalizzando rispetto al passato, con una incidenza delle importazioni sulle vendite complessive che è passata dal 34,5% del 1999 al 43,9% del 2002.

Il settore tessile e abbigliamento rappresenta una porzione rilevante delle attività dell'industria manifatturiera italiana. È responsabile di oltre il dieci

¹ I dati riportati nel testo sono di fonte ICE (Istituto per il Commercio Estero) e riferiti all'anno 2002.

Tabella 1 — I risultati del tessile-abbigliamento italiano (milioni di euro)

	1999	2000	2001	2002	2002/2001 %	2002/1999 %
Fatturato *	44.570	47.101	47.789	45.911	- 3,9	+ 3,0
Esportazioni *	23.556	27.047	28.941	27.667	- 4,4	+ 17,5
Importazioni *	11.063	13.173	14.148	14.261	+ 0,8	+ 28,9
Esportazioni – Importazioni *	12.493	13.874	14.793	13.406	- 9,4	+ 7,3
Disponibilità nazionale *	32.077	33.227	32.996	32.505	- 1,5	+ 1,3
Addetti **	690.200	698.600	694.700	687.100	- 1,1	- 0,4
Esportazioni / Fatturato	52,9%	57,4%	60,6%	60,3%	- 0,3	+ 7,4
Importazioni / Disponibilità nazionale	34,5%	39,6%	42,9%	43,9%	+ 1,0	+ 9,4

* milioni di euro; ** unità

Fonte: Sistema Moda Italia (SMI) e Associazione Tessile Italiana (ATT) su dati ISTAT

Tabella 2 — Le componenti del “settore moda” in Italia

	Fatturato	Esportazioni	Saldo Commerciale	Aziende	Addetti
Tessile-abbigliamento *	45.911	27.667	13.406	57.999	687.100
Calzature *	8.171	6.781	5.145	7.380	107.008
Pelli e concia *	6.463	3.676	1.423	2.404	30.294
Pelletteria *	2.540	1.825	1.002	6.030	27.490
Accessori per calzature *	1.895	1.001	nd	3.350	34.000
Oreficiera/gioielleria *	6.329	4.969	4.172	10.000	41.549
Profumeria *	7.001	1.822	622	550	35.000
Occhialeria *	2.524	1.477	992	1.410	18.900
Totale “settore moda” *	80.834	49.219	26.761	89.123	981.341
% di fatturato da produzione	nd	19,3%	nd	15,9%	19,6%

* milioni di euro; ** nd: dati non disponibili

Fonte: elaborazione Sistema Moda Italia (SMI), Prometeia, associazioni di categoria

percento del turnover, degli addetti e delle esportazioni, ed addirittura di circa un terzo dell'avanzo di bilancia commerciale (Tabella 4). Si tratta di dati nettamente superiori a quelli riscontrati in altri paesi europei industrializzati².

² “... Apparel manufacture, in 1996, provided 3,8% of all jobs in the UK manufacturing sector ...” [Jones 2002, p. 39].

Tabella 3 — I flussi di commercio internazionale dell'industria tessile-abbigliamento italiana nel 2002 (milioni di euro)

	Importazioni		Esportazioni		Saldo milioni di euro
	milioni di euro	variazione %	milioni di euro	variazione %	
Totale tessile-abbigliamento	14.315	+ 0,8	27.989	- 4,4%	+ 13.674
Tessile	6.311	- 5,4	12.080	- 5,7	+ 5.769
- tops	406	- 8,9	172	+ 5,3	- 234
- filati	2.309	- 5,2	2.473	- 7,3	+ 164
- tessuti	2.012	- 7,9	6.646	- 6,7	+ 4.634
- tessile casa	485	+ 1,9	470	- 3,8	- 15
- altri tessili e speciali	1.098	- 2,6	2.317	- 1,9	+ 1.219
Vestiaro	8.003	+ 6,3	15.909	- 3,4	+ 7.906
- abbigliamento	4.656	+ 9,3	9.193	- 1,7	+ 4.537
- maglieria	3.221	+ 3,8	5.816	+ 0,1	+ 2.595
- calzetteria	126	+18,1	899	- 7,3	+ 773

Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)-ISTAT

Tabella 4 — Il peso del tessile-abbigliamento nel panorama manifatturiero italiano (2002)

Fatturato	10,2%
Valore aggiunto	10,8%
Esportazioni	10,6%
Saldo Commerciale	33,0%

Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)-ISTAT

Tabella 5 — Il peso dell'Italia nel panorama complessivo del tessile-abbigliamento europeo (2002) *

Fatturato	31,6%
Investimenti	31,4%
Addetti	34,8%
Aziende	53,6%

Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)-ISTAT

* dati provvisori stimati nel 2003

L'industria italiana del tessile e dell'abbigliamento rappresenta una quota rilevante di quella dell'Unione Europea sia in termini di fatturato, sia in termini di investimenti e di addetti; il numero delle imprese italiane del settore rappresenta addirittura oltre la metà del totale dei quindici paesi dell'Unione Europea (Tabella 5).

Il 2003 è stato un anno difficile per le imprese italiane, che hanno visto ridurre in modo significativo le esportazioni (-6% nel periodo gennaio-luglio), soprattutto nel campo della maglieria (-12,2%) e dei semilavorati tessili (filati -7,4%, tessuti -8,3%), e solo in misura relativamente minore nell'abbigliamento (-3,9%). Nello stesso periodo un andamento negativo hanno avuto

Tabella 6 — I flussi di commercio estero di tessile, abbigliamento, accessori italiani dal gennaio al luglio 2003 (milioni di euro)

Settori	Esportazioni			Importazioni			Saldo	
	2002 gennaio- luglio	2003 gennaio- luglio	var %	2002 gennaio- luglio	2003 gennaio- luglio	var %	2002 gennaio- luglio	2003 gennaio- luglio
Filati di fibre tessili	1.253	1.161	-7,4	1.176	1.110	-5,6	77	50
Tessuti	4.015	3.684	-8,3	1.261	1.174	-6,9	2.754	2.510
Manufatti tessili confezioni, esclusi gli articoli di vestiario	319	311	-2,4	302	331	+9,8	17	-20
Altri prodotti tessili	1.265	1.218	-3,7	653	623	-4,6	612	596
Stoffe a maglia	535	563	+5,3	206	202	-2,1	329	361
Articoli a maglia	1.871	1.642	-12,2	685	692	+1,1	1.186	951
Articoli di vestiario in pelle	306	179	-13,1	134	129	-4,1	72	50
Articoli di vestiario e accessori (escluso vestiario in pelle)	6.548	6.292	-3,9	3.894	3.946	+1,3	2.654	2.346
Pellicce e articoli in pelliccia	125	121	-3,4	123	105	-14,6	2	15
Tessile, abbigliamento e ac- cessori	16.137	15.172	-6,0	8.434	8.312	-1,5	7.703	6.860

Fonte: ICE su dati ISTAT

Tabella 7 — I flussi di commercio estero del tessile-abbigliamento italiano (milioni di euro)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Esportazioni	22.280	22.813	24.039	24.515	23.456	26.733	28.737	16.137*	15.172*
Variazione %	+16,5	+2,4	+5,4	+2,0	-4,3	+14,0	+7,5	nd	-6,0
Importazioni	9.121	8.536	10.018	10.685	10.732	12.770	13.737	8.434*	8.312*
Variazione %	+13,6	-6,4	+17,4	+6,7	+0,4	+19,0	+7,6	nd	-1,5
Saldo	13.159	14.277	14.021	13.830	12.725	13.963	15.000	7.703*	6.860*
Variazione %	+18,6	+8,5	-1,8	-1,4	-8,0	+9,7	+7,4	nd	-10,9

Fonte: ICE su dati ISTAT

* dati gennaio-luglio; nd: dati non disponibili

anche le importazioni, sebbene la riduzione sia stata più limitata (-1,5%) e concentrata nel campo dei semilavorati tessili (filati -5,6%, tessuti -6,9%). In definitiva, il 2003 ha visto una riduzione del commercio estero rispetto all'anno precedente, con una contrazione del saldo della bilancia commerciale di oltre il dieci per cento. Tale saldo rimane comunque su livelli complessivamente ancora molto elevati (Tabella 6).

Le esportazioni italiane di prodotti tessili e di abbigliamento risultano avere un andamento positivo nell'ambito di un arco temporale che copre la seconda metà degli anni novanta. In questo orizzonte temporale, risulta che la riduzione dell'export nel periodo 2001-2003 non ha ancora complessivamente assorbito il forte aumento registrato nel periodo 1999-2001 (Tabella 7).

L'andamento del turnover e degli investimenti delle imprese italiane presenta quindi assoluta preminenza nell'ambito dell'Unione Europea. Sia nel settore tessile che in quello dell'abbigliamento le attività manifatturiere italiane risultano le più rilevanti tra quelle dei paesi europei. Nel campo dei prodotti tessili, l'Italia rappresenta oltre il 27% del turnover ed il 24% degli investimenti dei quindici paesi dell'Unione, con una posizione che appare sostanzialmente stabile tra il 1996 ed il 2002. Nel campo dell'abbigliamento la posizione italiana nel 2002 appare ancora più forte, in quanto essa rappresenta oltre il 37% del turnover ed addirittura oltre il 48% degli investimenti, con una crescita anche rispetto alla quota particolarmente elevata registrata nel 1996 (Tabella 8).

Di qualche interesse risulta il rapporto investimenti per addetto registrato dalle imprese italiane. Nel settore tessile gli investimenti per addetto risultano in Italia inferiori alla media europea, ed ancor più al dato registrato da paesi quali la Francia e la Germania. Al contrario, nel campo dell'abbigliamento il dato degli investimenti per addetto appare nelle imprese italiane notevolmente superiore al dato medio europeo, e più che doppio al dato registrato nel caso dell'industria di alcuni paesi, come ad esempio l'UK. I dipendenti nell'industria tessile risultano in riduzione, ma in misura relativamente limitata rispetto a quanto avviene in Francia, Germania, o addirittura in UK. Nell'abbigliamento si ha addirittura un dato controtendenza, per cui a fronte di una riduzione degli addetti negli altri maggiori paesi europei di circa il 40%, in Italia si registra tra il 1996 ed il 2002 un incremento dell'1% (Tabella 9).

In sintesi, l'andamento dell'industria italiana nel tessile come nell'abbigliamento appare fortemente diverso da quello registrato complessivamente nell'Unione Europea, come è possibile anche cogliere dall'osservazione dei grafici che rappresentano l'andamento di produzione e addetti relativamente all'industria tessile (Figura 1 *versus* Figura 2) ed all'industria dell'abbigliamento (Figura 3 *versus* Figura 4).

3. SPECIFICITÀ DELLA FILIERA TESSILE-ABBIGLIAMENTO ITALIANA

La dimensione che presenta ancora oggi l'industria manifatturiera del tessile e dell'abbigliamento rappresenta un elemento che caratterizza l'Italia rispetto

Tabella 8 — Quote nel fatturato e negli investimenti nel 1996 e nel 2002 nell'Unione Europea

Tessile	Quota nel fatturato (%)		Quota negli investimenti (%)		Abbigliamento	Quota nel fatturato (%)		Quota negli investimenti (%)	
	1996	2002	1996	2002		1996	2002	1996	2002
Italia	27,5	27,5	24,3	24,0	Italia	34,2	37,2	47,0	48,3
Germania	18,9	16,4	18,7	17,4	Francia	13,7	15,0	9,9	10,2
Francia	15,5	16,2	14,7	12,7	Germania	17,1	13,8	11,3	8,6
Gran Bretagna	10,6	10,5	7,2	7,6	Gran Bretagna	13,2	10,9	8,0	7,7
Belgio-Lussemburgo	6,6	7,3	8,1	7,3	Spagna	8,9	9,2	3,5	6,9
Spagna	6,3	6,6	6,4	9,2	Portogallo	3,1	4,6	7,6	7,2
Portogallo	3,4	3,5	7,2	9,2	Belgio-Lussemburgo	3,3	3,3	2,4	2,2
Austria	2,6	3,1	4,0	2,8	Danimarca	1,4	1,3	1,4	1,5
Olanda	2,7	2,8	2,9	4,0	Grecia	1,1	1,3	2,0	2,9
Grecia	2,1	2,2	2,6	2,6	Olanda	1,1	1,2	0,7	0,9
Danimarca	1,3	1,5	0,5	0,5	Austria	1,4	1,2	2,3	2,2
Svezia	1,0	0,9	1,5	0,9	Finlandia	0,7	0,7	0,7	0,6
Finlandia	0,8	0,8	1,0	1,0	Svezia	0,3	0,2	0,3	0,2
Irlanda	0,7	0,6	0,9	0,7	Irlanda	0,4	0,1	3,1	0,5
Unione Europea – 15	100,0	100,0	100,0	100,0	Unione Europea – 15	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Euratex-Bullettin 2003-2

Tabella 9 — Investimenti e fatturato per addetto (2002 – euro/addetto)

	Unione Europea – 15	Italia	Francia	Gran Bretagna	Germania
Investimenti/addetti nel tessile	3.291	2.171	4.195	2.728	5.243
Indice 1996 = 100	109	97	102	152	111
Investimenti/addetti nell'abbigliamento	1.678	2.463	1.834	928	1.918
Indice 1996 = 100	109	88	144	144	115
Fatturato/addetti nel tessile	89.785	67.937	145.865	102.236	134.812
Indice 1996 = 100	116	104	131	152	110
Fatturato/addetti nell'abbigliamento	83.203	94.141	134.251	64.887	151.478
Indice 1996 = 100	128	110	179	144	142
Addetti nel tessile nel 2002 (1996 = 100)	84	94	78	64	77
Addetti nell'abbigliamento nel 2002 (1996 = 100)	79	101	62	58	58

Fonte: Euratex-Bullettin 2003-2

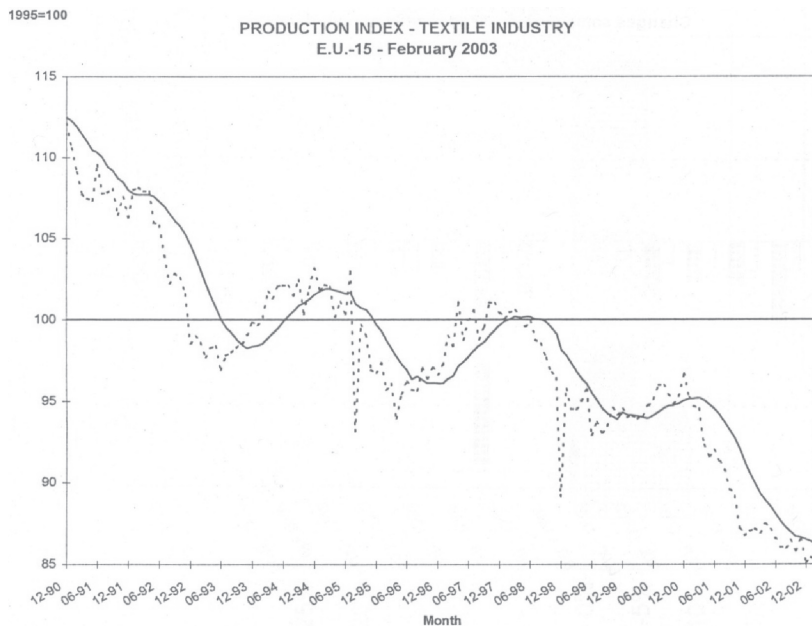


Figura 1 — L'industria tessile dell'Unione Europea (fonte: Euratex–Bulletin 2003/2)

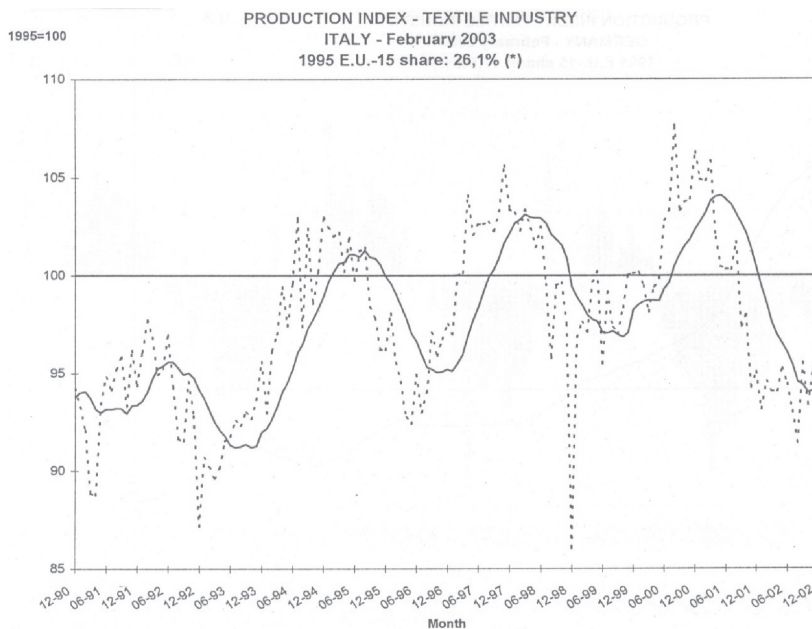


Figura 2 — L'industria tessile italiana (fonte: Euratex–Bulletin 2003/2)

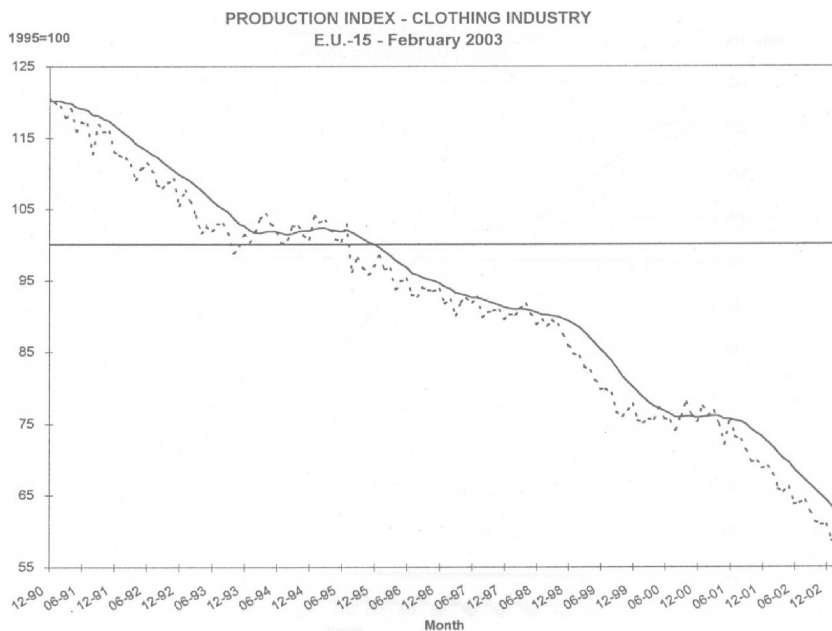


Figura 3 — L'industria di abbigliamento dell'Unione Europea
(fonte: Euratex–Bulletin 2003/2)

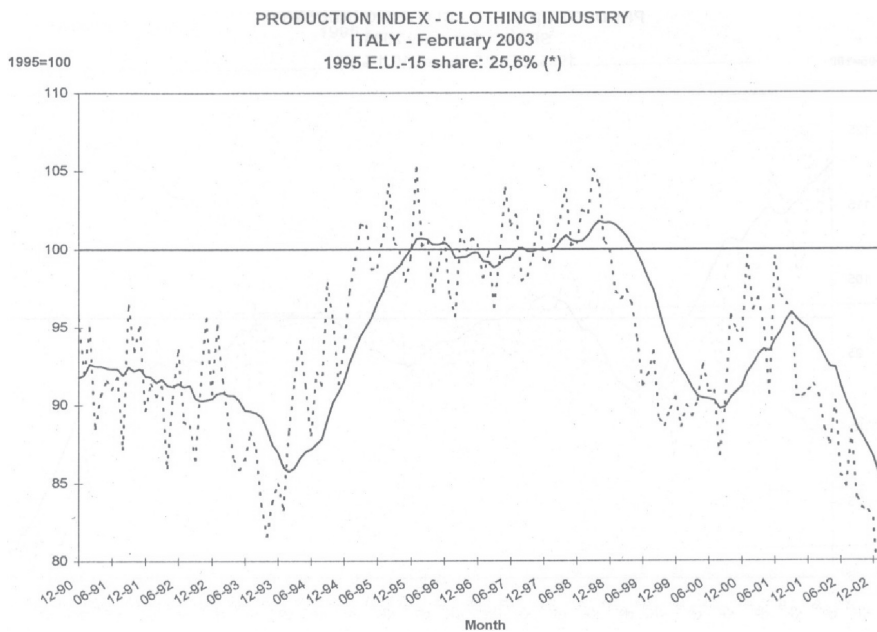


Figura 4 — L'industria di abbigliamento italiana (fonte: Euratex–Bulletin 2003/2)

ad altri paesi europei ad alto costo del lavoro. Accanto a questa peculiarità dimensionale, ve ne sono altre di tipo qualitativo, che possono essere a questa connesse. Tali caratteristiche riguardano l'organizzazione industriale manifatturiera nel tessile e nell'abbigliamento, così come la struttura dei canali della distribuzione di abbigliamento.

Per quanto riguarda l'organizzazione industriale, le imprese italiane del tessile e abbigliamento risultano particolarmente numerose e caratterizzate da dimensioni medie alquanto limitate, ma sono aggregate in sistemi locali spesso corrispondenti al modello del distretto industriale (Tabella 10). Per quanto riguarda la struttura distributiva, mentre nel tessile e abbigliamento europeo si assiste ad una prevalenza della grande distribuzione e delle catene specializzate, in Italia il dettaglio indipendente e tradizionale mantiene la maggiore quota di mercato.

La relazione tra questi due fattori è indagata in letteratura. Come già accennato, Porter (1990) vede nelle caratteristiche della distribuzione italiana un fattore capace di spiegare la posizione competitiva che i produttori del paese hanno avuto per lungo tempo nel settore. Altri autori riprendono recentemente l'argomento, sottolineando come la "domanda esperta" possa contribuire al potenziamento delle capacità innovative delle imprese nei sistemi locali distrettuali³.

Il sapere prodotto nei distretti industriali non è solo scarsamente codificato e contestuale, ma corrisponde ad un modello di impresa caratterizzato da logiche diverse (Becattini 2003) oltre che della "variabilità" nei risultati della capacità cognitiva interna al sistema "distretto", che si traducono in un potenziamento delle capacità a disposizione dei processi innovativi. Un aspetto problematico di questo processo si riscontra nell'appropriazione da parte dell'innovatore dei vantaggi dell'innovazione, un tema "classico" nell'economia dell'innovazione (Teece 1986), e che ricorre con forza nelle riflessioni che sono realizzate da una parte dell'ambiente imprenditoriale distrettuale sulle forme di concorrenza sleale⁴.

Il successo dell'industria italiana è stato associato nel tessile e abbigliamento alla adozione di "cooperative network strategies" (Jones 2002) ed all'orientamento ad una gamma di mercati frammentati nei quali il rilievo delle economie di scala per la singola impresa è limitato e risultano efficaci strategie di focalizzazione. Questo ha comportato per le imprese italiane la riduzione delle

³ Sulla capacità competitiva dei distretti industriali, si veda il recente scritto di Giacomo Becattini e Gabi Dei Ottati (2005).

⁴ Il problema raggiunge un livello ancora più elevato di gravità nel caso della contraffazione.

produzioni standardizzate ed il ricorso alla scelta di piccole nicchie di mercato. Il raggiungimento di una elevata scala dimensionale non a livello di singola impresa, ma a livello di sistemi locali, avviene per queste aziende sul fronte della crescita del potenziale innovativo e di alcune politiche di sviluppo locale (istruzione tecnica e formazione di manodopera specializzata, comarketing e gestione del sistema fieristico, ecc.).

L'alto grado di integrazione tra le imprese nei sistemi locali comporta la produzione in un contesto geograficamente definito di economie di scala esterne. Questo è vero in particolare nei distretti industriali, in alcuni dei quali si concentra la gran parte delle capacità produttive italiane nei settori tessile e dell'abbigliamento (Tabella 11). La collaborazione nella supply chain è stata da tempo riconosciuta come uno dei principali fattori di successo dell'industria dell'abbigliamento italiana nella quale imprese integrate verticalmente sono state sostituite da unità tra loro cooperanti (Johnston, Lawrence 1988).

Per effetto di questa struttura della produzione tessile e abbigliamento, le imprese di grandi dimensioni, che pure sono presenti in Italia, non hanno un peso marcato come quello rilevato in altri paesi. Si osservi come la quota percentuale realizzata in termini di fatturato dalle maggiori imprese del settore in Italia sia relativamente bassa rispetto a quella registrata in altri paesi, per non parlare delle realtà con grandi operatori, come quella svedese, dove il turnover delle maggiori imprese supera di alcune volte il valore della produzione nazionale nel settore (Tabella 12).

Per quanto riguarda il livello della distribuzione di abbigliamento nella filiera tessile-abbigliamento, la realtà italiana si caratterizza per la rilevanza ancora assunta dal gruppo strategico del dettaglio indipendente, che ancora nel 2002 realizza oltre la metà delle vendite di abbigliamento al consumo del mercato italiano (Tabella 13). Si tratta di un dato nettamente superiore a quello dell'Unione Europea, dove le vendite al dettaglio realizzate dai punti di vendita indipendenti rappresentavano già nel 1997 solo poco più del trenta per cento del totale (Figura 7).

Nel corso degli anni novanta nell'Unione Europea il dettaglio indipendente ha perso quote percentuali sul totale delle vendite di abbigliamento a favore delle catene specializzate, dei department stores, degli ipermercati e supermercati. Nei soli quattro anni tra il 1993 ed il 1997 il dettaglio indipendente ha perso secondo alcune fonti oltre il dieci per cento in termini di quota di mercato nell'abbigliamento⁵. In Italia al contrario, i punti vendita del dettaglio indi-

⁵ Fonte Market Data, OETH (Guercini 2004)

pendente continuano a rappresentare oltre la metà delle vendite complessive, con un calo progressivo nel corso degli anni, ma molto lentamente rispetto a quanto è avvenuto negli altri paesi europei (Tabella 14). Stando ai dati delle stesse fonti, di questo calo, sempre in Italia, le catene specializzate non sembrano aver beneficiato in misura superiore al commercio ambulante.

La forza che il dettaglio indipendente mantiene nella distribuzione di abbigliamento in Italia non ha uguali negli altri paesi europei. Superiore in Spagna e nei paesi di lingua tedesca, minore in Francia, l'incidenza dei punti vendita del dettaglio indipendente sulle vendite complessive di abbigliamento al consumo risulta addirittura di poco superiore ad un decimo del totale nel Regno Unito ed in Irlanda, con una incidenza che è circa un quinto di quella che lo stesso canale presenta in Italia nel 2002⁶.

Accanto ai due principali elementi appena tratteggiati, riguardanti la rilevanza dei distretti industriali e del dettaglio indipendente, i produttori italiani del tessile e abbigliamento presentano ulteriori specificità in parte derivanti o almeno connesse ai due principali caratteri che abbiamo analizzato.

In primo luogo, le imprese italiane oggetto della nostra attenzione presentano una posizione forte soprattutto su alcuni "segmenti" di offerta, come quello dei prodotti tessili lanieri, filati e tessuti.

Una ulteriore caratteristica specifica deriva dai "sunk cost" nelle interazioni tra imprese, quindi dal patrimonio relazionale, che ha un ruolo fondamentale nel determinare quelle strategie cooperative cui è stato attribuito un ruolo centrale nella spiegazione del successo delle imprese italiane. Si tratta di un elemento che genera attrito al cambiamento nella filiera tessile-abbigliamento, o comunque al cambiamento delle strategie di acquisto come del *market target*. Così la stessa causa di successo può ritardare e rendere più difficile la modifica di quelle fonti di fornitura o dei clienti che possono risultare oggi meno interessanti di quanto non fossero in passato.

Nonostante questo patrimonio relazionale "affondato", un processo di decentramento produttivo è ormai comunque in corso di realizzazione da parte delle imprese italiane del tessile e dell'abbigliamento almeno a partire dalla fine degli anni ottanta (Scheffer 1992). Questo processo privilegia sia paesi relativamente vicini, come la Romania, sia paesi lontani come la Cina, e trova riscontro anche nell'andamento del commercio internazionale italiano di semilavorati tessili. Le caratteristiche dei due paesi rispetto all'internazionalizzazione *resource seeking* delle imprese italiane sono comunque diverse, come

⁶ Fonte dei dati cui si fa riferimento sono elaborazioni CSA-CITER riferite al 1999.

testimoniato dagli stessi dati statistici. La Romania risulta non solo in posizione forte tra i paesi di provenienza delle importazioni, ma anche tra i principali paesi di destinazione delle esportazioni. Questo paese europeo è infatti destinatario di semilavorati prodotti in Italia per i quali sono realizzate nel suo territorio fasi di trasformazione ad intensità di lavoro particolarmente elevata. La posizione della Cina appare invece nettamente diversa. Il paese asiatico è ormai nettamente al primo posto tra i paesi di provenienza dei prodotti tessili e di abbigliamento importati in Italia, ma non figura tra le principali destinazioni delle esportazioni italiane (Figura 10). Il saldo di bilancia commerciale nei prodotti tessili e abbigliamento con la Cina è per l'Italia particolarmente negativo, molto più che per la Romania. I semilavorati tessili impiegati in Cina non sono che in misura molto limitata provenienti dall'Italia (Tabella 15).

Viene ricordato in letteratura come il settore tessile e abbigliamento in Italia abbia beneficiato di considerevoli sostegni a livello statale, o comunque a livello istituzionale (De la Torre 1984, Jones 2002). In particolare, si è sostenuto che solo in Italia tra i grandi paesi europei occidentali, vi sia stata una rilevante attività di salvataggio di un certo numero di importanti imprese del tessile-abbigliamento per ragioni politiche. Secondo queste fonti, tali salvataggi hanno avuto l'effetto di favorire il mantenimento di abilità e competenze sul territorio.

Questo sostegno politico appare significativo anche a livello locale, e si traduce in politiche di sostegno di vario genere. Questo sostegno è stato indotto dall'attenzione per il settore nelle istituzioni pubbliche locali motivato dalla forte concentrazione distrettuale. Le politiche intraprese hanno contribuito nel loro insieme a rafforzare la specializzazione nel tessile e abbigliamento dell'industria italiana, anche contribuendo a limitare gli investimenti in R&D in altri settori, ed inibendo lo sviluppo di altri settori industriali che potessero rappresentare delle alternative.

L'impegno a rimanere nei settori tessile e dell'abbigliamento manifestato dall'imprenditoria italiana operante nei distretti si accompagna a quello, sia pure di diversa natura, manifestato dall'imprenditoria operante nel commercio al dettaglio di abbigliamento e che ha mantenuto la prevalenza del dettaglio indipendente. Questo impegno porta a mobilitare risorse personali di lavoro, finanziarie e cognitive, che rappresentano di per sé un elemento di resistenza al declino del settore in Italia, almeno nei termini con i quali questo si è manifestato in altri paesi industrializzati.

In particolare, dalla conoscenza diretta delle imprese emerge come la risorsa imprenditoriale sia un fattore produttivo essenziale in realtà nelle quali la dimensione media aziendale è di poco superiore ai dieci addetti, e dove è eviden-

Tabella 10 — Imprese del tessile-abbigliamento italiano per classe di fatturato (2000)

	<2 milioni euro	2-10 milioni euro	10-50 milioni euro	> 50 milioni euro	Totale
Aziende (numero)	55.198	1.873	778	150	57.999
Addetti (numero)	419.701	76.538	102.627	79.335	678.200
Fatturato totale (milioni di euro)	20.716	5.475	9.760	9.959	45.911
Fatturato per addetto (x1000 euro)	49,6	71,5	95,1	125,5	67,7

Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)-Prometeia

Tabella 11 — I più importanti distretti industriali italiani nella filiera tessile-abbigliamento (1996)

Distretto industriale	Fatturato * abbigliamento	Fatturato * tessile	Esportazioni %	Aziende (numero)	Addetti
Vicenza	3.415		29	1.312	20.300
		2.448	31	769	16.100
Prato	1.210		59	3.056	14.096
		3.995	54	6.023	36.300
Treviso	4.957	-	27	3.821	38.457
Bergamo	4.191 **	-	24	2.104	32.515
Biella	-	3.600	40	1.300	25.000
Brescia	2.197 ***		20	1.520	15.240
		1.312	24	400	5.500
Asse del Sempione	-	2.700	40	3.900	36.360
Como ****	-	1.685	59	2.400	27.000
Castel Goffredo	-	1.150	51	280	6.600
Carpi	-	1.100	36	2.000	11.000
Lecco	-	750	60	170	3.400
Empoli	570	-	30	521	6.210
Val Vibrata	310	-	38	400	6.000
Valle del Liri – Sora	130		20	194	2.000
Totale 14 distretti	16.980	18.740	37	30.170	302.078

Fonte: Sistema Moda Italia (SMI) – ISTAT – Club dei Distretti – Unione Industriali di Bergamo, Biella, Brescia, Como, Prato, Vicenza

* milioni di euro; ** tessile, abbigliamento, accessori; *** maglieria e calzetteria incluse; **** dati anno 2000

temente rilevante l'incidenza delle risorse umane riconducibili all'imprenditore ed ai suoi familiari. Anche per questi motivi, il successo dei distretti industriali

Tabella 12 — Quota delle maggiori aziende sul fatturato totale 2001 dell'industria di abbigliamento per paese

Paese 2001	Numero di aziende			
	Tre maggiori aziende	Cinque maggiori aziende	Dieci maggiori aziende	Quindici maggiori aziende
Svezia	417,1%	497,9%	613,2%	673,1%
Germania	40,4%	55,5%	79,6%	93,6%
Olanda	89,0%	nd	nd	nd
Gran Bretagna	25,0%	35,6%	54,2%	61,7%
Francia	22,4%	30,7%	46,7%	56,5%
Spagna	26,9%	36,3%	44,9%	50,5%
Italia	16,6%	23,8%	33,2%	39,3%
Portogallo	7,3%	8,8%	11,2%	12,7%

Fonte: Euratex-Bulletin 2003/1; nd: dato non disponibile

Tabella 13 — Canali distributivi dell'abbigliamento in Italia (2002 – quota sulle vendite)

Punti vendita indipendenti	52,4%
Grandi magazzini, supermercati e ipermercati	17,1%
Catene	15,8%
Altro	14,7%

Fonte: ACNielsen Sita

italiani, per la stessa natura del modello distrettuale, non è maturato come un fenomeno puramente economico (il concetto di *cluster of firms*), ma è almeno in parte il riflesso più generale di aspetti sociali ed istituzionali.

4. EVOLUZIONE DEI RAPPORTI ACQUIRENTE-FORNITORE

Le imprese manifatturiere tessili vivono oggi in Italia non solo un problema congiunturale legato alla crisi dei consumi internazionali, ma soprattutto uno strutturale in buona misura legato al simultaneo cambiamento della clientela ed all'emergere di nuovi competitori internazionali. Questi due fattori (nuova clientela e nuovi competitori) sono fortemente connessi, dal momento che le

Tabella 14 — Quota dei principali gruppi strategici nella distribuzione di abbigliamento

Gruppi strategici	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2005 (*)
Dettaglio indipendente	57.6	56.5	55.7	55.2	55.2	54.0	52
Catene specializzate	13.3	13.7	14.0	14.0	13.8	14.5	16
Grande distribuzione (GDO)	15.5	14.8	15.0	15.3	15.1	16.0	18
Ambulanti	9.5	9.7	9.8	10.2	10.6	10.8	10
Altri	4.1	5.3	5.5	5.3	5.3	4.7	4
Totale	100	100	100	100	100	100	100

(*) I dati al 2005 sono stime

Fonte: Sita Nielsen/Federazione Moda Italia

Tabella 15 — Flussi commerciali del tessile-abbigliamento italiano per paese (milioni di euro; gennaio-luglio 2003)

Rank-Paese	Esportazioni		Importazioni		Saldo
	valore	var %	valore	var %	valore
1 Germania	2.062	- 12,6	569	- 5,1	1.493
2 Francia	1.669	- 3,1	547	- 5,9	1.122
3 Stati Uniti	1.168	- 10,5	63	- 22,6	1.106
4 Spagna	950	+ 2,3	259	- 14,9	691
5 Gran Bretagna	921	- 13,4	175	- 16,8	746
6 Romania	710	- 0,6	890	+ 0,8	- 180
7 Svizzera	660	+ 6,9	116	- 12,6	544
8 Giappone	617	- 5,0	43	- 5,0	574
9 Hong Kong	435	- 8,8	61	+ 10,8	374
10 Tunisia	403	- 2,4	488	- 3,1	- 86
Rank - Paese	Esportazioni		Importazioni		Saldo
	valore	var %	valore	var %	valore
1 Cina	1.169	+ 13,6	104	+ 12,0	- 1.065
2 Romania	890	+ 0,8	710	- 0,6	- 180
3 Germania	569	- 5,1	2.062	- 12,6	1.493
4 Francia	547	- 5,9	1.669	- 3,1	1.122
5 Tunisia	488	- 3,1	403	- 2,4	- 86
6 Turchia	422	+ 12,4	272	+ 6,0	- 150
7 India	364	+ 1,3	36	+ 18,8	- 328
8 Belgio	272	- 10,5	349	- 10,0	77
9 Spagna	259	- 14,9	950	+ 2,3	691
10 Ungheria	195	- 7,7	243	- 1,8	49

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT

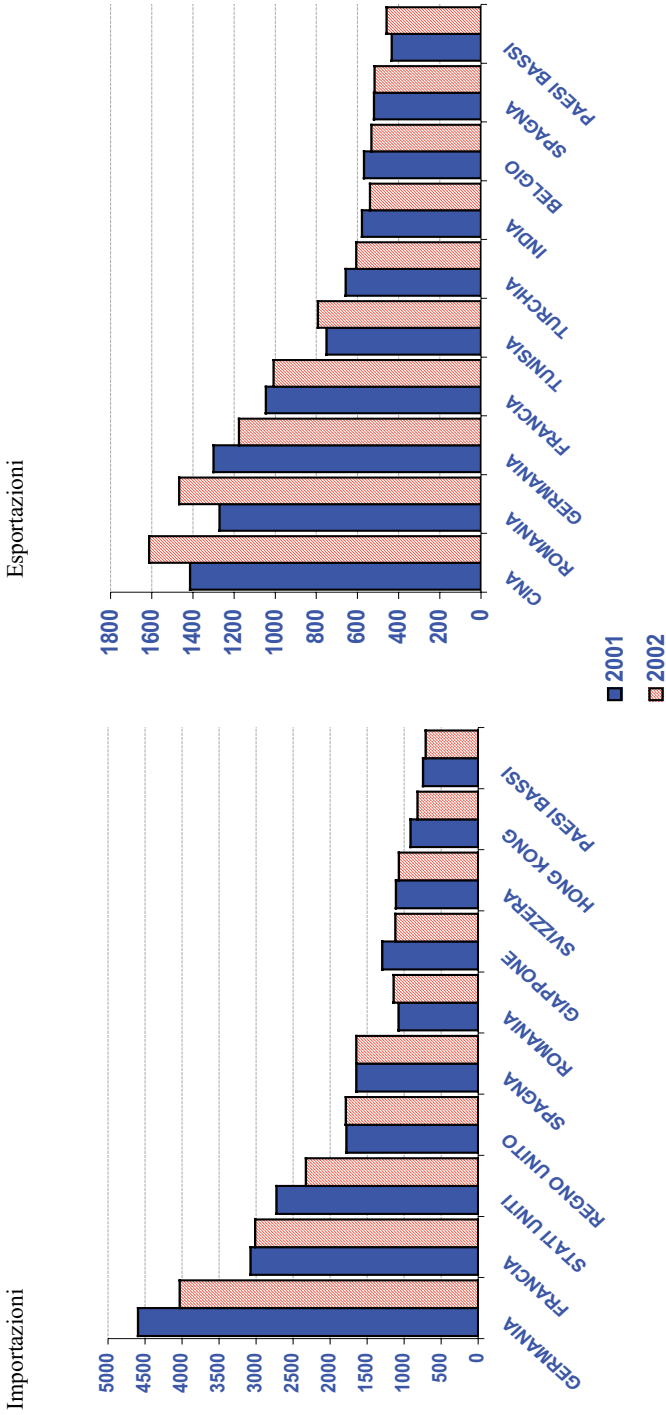


Figura 5 — Partner esteri dell'industria tessile-abbigliamento italiana. Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)
 Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)

logiche della nuova tipologia di cliente possono più facilmente comportare un cambiamento dei fornitori abituali. Si è assistito negli ultimi anni ad un cambiamento nelle relazioni acquirente-fornitore nella filiera tessile-abbigliamento, da sempre caratterizzata da forte specificità nei cicli della produzione e nelle connesse relazioni *business-to-business*. Questo si accompagna per una parte significativa delle aziende ed un mutamento del profilo del cliente e delle strategie di acquisto, dove il livello della distribuzione diviene più importante di quanto non fosse in passato.

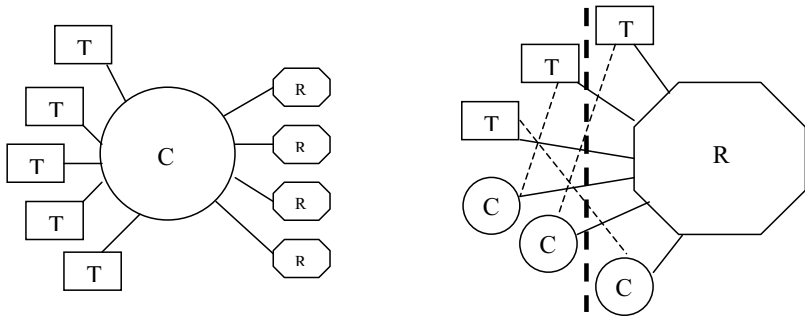
Le funzioni distributive e la gestione dei processi che interessano le reti di punti vendita hanno acquisito una maggiore centralità nella filiera, e questo lascia intravedere l'affermarsi delle competenze di *retailing* quale fattore di vantaggio nell'ambito dei rapporti di filiera. Come conseguenza di questa maggiore centralità della distribuzione al dettaglio, l'acquisizione di competenze distributive e di *trade marketing* (Bursi, Marchi 1992) ha assunto rilievo non solo per il produttore di confezione, ma direttamente per il produttore di semilavorati tessili che entra in rapporto con chi controlla i punti vendita al dettaglio.

A differenza del tradizionale punto vendita di abbigliamento indipendente, la grande impresa *retailer* specializzata e di marca non si limita a svolgere attività di distribuzione al dettaglio, ma pone in essere il progetto della collezione e quindi realizza un processo d'integrazione delle funzioni di ricerca e sviluppo per la produzione della collezione tipiche dell'industria di confezione. Il cambiamento dei rapporti con la distribuzione è strutturale e presenta implicazioni significative per le imprese che realizzano manufatti tessili e di abbigliamento.

Questo mutamento è caratterizzato per i produttori di semilavorati tessili da un rapporto più diretto con il *retail* (Figura 12) e da una maggiore rilevanza delle istanze da questo espresse nella formulazione delle politiche di marketing, ma anche da un diverso contributo ai processi innovativi di prodotto⁷. Per l'impresa che realizza semilavorati tessili per abbigliamento, il passaggio da un cliente "confezionista" ad un cliente "retailer" porta a cambiamenti della logica assunta dall'interlocutore, che pur realizzando le nuove collezioni di abbigliamento, dispone di competenze di distribuzione al dettaglio che sono parte centrale delle sue capacità.

Nelle nuove formule distributive il dettagliante può cambiare le vetrine dei propri punti di vendita con elevata frequenza (Rousey, Morgansky 1996;

⁷ Tale contributo non sempre viene percepito all'altezza delle passate esperienze per la minore conoscenza della tecnologia di prodotto di un interlocutore retailer rispetto a quella di un interlocutore manifatturiero.

(T) Produttore di tessuti (C) Confezionista (R) Retailer¹⁰

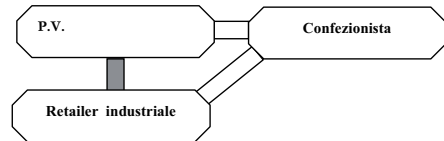
Fonte: nostra elaborazione

Figura 6 — Dalla centralità del confezionista alla centralità del retailer nella filiera tessile-abbigliamento

(a) Relazioni di filiera tradizionali



(b) Nuove tendenze nelle relazioni di filiera



le interazioni di maggiore rilievo sono rappresentate dai collegamenti scuri

Fonte: nostra elaborazione

Figura 7 — Interazione e networking nella filiera tessile-abbigliamento

Taplin 1999). In questo ambito si colloca la maggiore importanza assunta rispetto al passato da coloro che realizzano formule di moda rapida, *flashes* e pronto moda (Azuma 2001; McLaren et al. 2002)⁸. Per quanto il pronto moda

⁸ Non solo i *retailer* acquistano con ritardo maggiore, ma le consegne realizzate avvengono con anticipo rispetto ai tempi tradizionali, che in generale tendono a mutare. Del resto, anche il cliente confezionista tende a posticipare gli acquisti per ridurre l'incertezza, cosa possibile avvicinando il momento della decisione della scelta dei tessuti a quello della vendita nei negozi.

Tabella 16 — Commercio estero di filati di lana italiani 1990-2000

Anni	Importazioni				Esportazioni			
	Tonnellate	Indice 1990=100	Miliardi di lire	Indice 1990=100	Tonnellate	Indice 1990=100	Miliardi di lire	Indice 1990=100
1990	16.007	100	243	100	46.249	100	674	100
1991	17.614	110	242	100	46.936	101	706	105
1992	21.672	135	286	118	49.882	108	772	115
1993	18.938	118	240	99	61.730	133	999	148
1994	28.813	180	386	159	61.726	133	1.103	164
1995	30.058	188	476	196	58.205	126	1.247	185
1996	25.545	160	393	162	70.052	151	1.324	196
1997	28.342	177	457	189	75.378	163	1.485	220
1998	28.179	176	441	182	70.120	152	1.385	205
1999	31.146	195	407	168	74.414	161	1.387	206
2000	39.466	247	596	246	87.982	190	1.728	256

Fonte: elaborazioni su dati Sistema Moda Italia — ISTAT

sia tradizionalmente percepito come una realtà lontana dalla confezione di fascia più elevata, si assiste all'emergere di brand potenti e di attente politiche di comunicazione integrata da parte delle catene di distribuzione di abbigliamento (Birtwistle, Freathy 1998).

Il retailer di marca ricorre a fornitori di tessili e di abbigliamento che operano come produttori conto terzi, che possono più facilmente essere localizzati in paesi lontani dalla base nazionale del cliente diretto e, scelti secondo criteri che tengono conto in modo particolare delle condizioni di costo. Tali fornitori sono maggiormente soggetti a variare nel tempo rispetto al passato (Popp et al. 2000)⁹.

Nella fase attuale le imprese manifatturiere italiane della filiera tessile-abbigliamento hanno di fronte una clientela fortemente eterogenea, sia per il ruolo

⁹ Questo decisore dell'acquisto dispone che i tessuti vengano inviati ai confezionisti da lui scelti e cui in molti casi può essere riferita la fatturazione, mentre dopo l'acquisto su campione i tessuti sono visti materialmente dal dettagliante solo quando arrivano ai suoi punti di vendita nei capi confezionati. Un imprenditore intervistato ricorda come abbiano assunto rilievo nella produzione di capi confezionati paesi quali "... il Portogallo alcuni anni fa, poi le isole Mauritius ... più recentemente paesi dell'Europa orientale quali la Romania ... mentre per clienti nordamericani resta fondamentale il ruolo delle lavorazioni di confezione effettuate nel Far East ...".

Tabella 17 — Commercio estero di tessile-abbigliamento (cotone) nel periodo 2000-2002

Anni	Tonnellate	Importazioni			Tonnellate	Esportazioni		
		Indice 2000=100	Milioni di euro	Indice 2000=100		Indice 2000=100	Milioni di euro	Indice 2000=100
Filati								
2000	139.617	100,0	508	100,0	107.385	100,0	470	100,0
2001	142.004	101,7	538	105,8	102.052	95,0	452	96,2
2002	143.329	102,7	477	93,9	88.700	82,6	410	87,1
Tessuti								
2000	152.978	100,0	818	100,0	153.986	100,0	1.892	100,0
2001	185.087	121,0	1.046	127,9	179.883	116,8	2.310	122,1
2002	179.072	117,1	975	119,2	196.216	127,9	2.480	131,1
Abbigliamento								
2000	200.230	100,0	2.922	100,0	117.722	100,0	3.627	100,0
2001	222.502	111,1	3.446	117,9	128.133	108,8	4.143	114,2
2002	225.904	112,8	3.671	125,6	120.740	102,6	4.386	120,9

Fonte: elaborazione su dati Associazione Tessile Italiana

assunto nella filiera che per le competenze di cui è dotata oltre che per le logiche in base alle quali effettua le proprie scelte. Questo è un fattore che accentua la complessità del mercato e che rende difficile un posizionamento coerente per le imprese manifatturiere.

Il grande acquirente distributore di marca realizza servizi commerciali ed è direttamente in rapporto con il cliente finale (consumo di abbigliamento). Nel rapporto diretto con questo buyer il processo innovativo (di prodotto e di processo) dell'impresa manifatturiera risulta fortemente condizionato dalle logiche che la distribuzione vuole fare passare. Da un processo più "collegiale" nella formulazione della proposta per il cliente finale, in cui produttore di tessuto, confezionista ed impresa del dettaglio avevano voce in capitolo, si passa ad un assetto caratterizzato da una notevole asimmetria di potere a favore degli attori che gestiscono i processi di distribuzione al dettaglio, che si accompagna ad una riorganizzazione dei processi più orientata al mercato che alla produzione di quanto non fosse in passato (Thorelli 1986).

5. CONSIDERAZIONI FINALI

La filiera del tessile-abbigliamento in Italia presenta elementi di complessità e peculiarità. Questo non significa che la realtà italiana non sia sottoposta alle stesse tensioni che interessano il settore in altri paesi sviluppati ad alto costo del lavoro. Significa piuttosto che i risultati di tali tensioni possono essere diversi negli esiti finali o nei percorsi di evoluzione.

Nel mercato mondiale l'industria non ha più una posizione dominante nella filiera. In questa situazione, le imprese italiane del tessile-abbigliamento che operano nei mercati internazionali da tempo in termini market-seeking ed oggi anche in termini resource-seeking, non fanno differenza. In particolare le imprese collocate nella fase manifatturiera tessile e nella fase manifatturiera di abbigliamento¹⁰, si trovano ad affrontare il cambiamento delle strategie di sourcing o la crisi dei propri clienti tradizionali.

I clienti delle imprese di prodotti tessili ed abbigliamento italiane sono imprese manifatturiere piuttosto che punti vendita indipendenti o grande distribuzione, di una gamma estesa di paesi che comprende mercati tradizionali come la Germania, la Francia o gli Stati Uniti, ed oggi sempre più nuovi mercati emergenti. Questi clienti si trovano di fronte un problema di come affrontare la accresciuta complessità di supply chain geograficamente più diversificate che in passato e, più spesso negli ultimi anni, affrontano questa situazione cercando di ridurre la complessità del prodotto e puntando sul fornitore leader di prezzo.

Detto in altri termini, le imprese della distribuzione di abbigliamento devono oggi affrontare alcuni importanti trade-offs strategici, come quello tra complessità del prodotto e complessità di una supply chain estesa su scala globale, oppure come quello tra costo del semilavorato e costo dell'aggiornamento dell'assortimento e della flessibilità nella proposta creativa. Entrambi questi trade-offs sono almeno in parte riassumibili nel confronto tra supply chain globale o locale.

Le peculiarità e le ragioni di successo del sistema manifatturiero italiano hanno compreso almeno in passato la capacità di porre in essere strategie cooperative, qualità del prodotto, capacità di proposta. La struttura produttiva è stata caratterizzata dal ruolo dei sistemi produttivi locali e da particolari tratti dell'imprenditorialità a questo connessi. Forti peculiarità il sistema italiano lo

¹⁰ Il riferimento è al livello 2 ed al livello 3 dello schema di textile-apparel pipeline proposto da Jones (2002).

ha presentato anche nella struttura della distribuzione al dettaglio e nel profilo del consumo. A quest'ultimo aspetto è stato riconosciuto un ruolo tra i fattori di successo nel passato. Il sistema italiano è peculiare anche perché meno dominato dalla grande distribuzione al dettaglio, e la filiera del tessile-abbigliamento vede un ruolo ancora rilevante del produttore industriale.

BIBLIOGRAFIA

- Azuma N. (2001) Pronto moda Tokyo-style – emergence of collection-free street fashion in Tokyo and the Seoul-Tokyo fashion connection, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 30, n. 3.
- Becattini G. (2003) Lavoro e impresa nel distretto industriale, *Il Ponte*, n. 12.
- Becattini G., Dei Ottati G. (2005) *Problemi e prospettive attuali dei distretti industriali italiani*, Atti del Colloqui international sur “L’Italie entre le XX^e et le XXI^e siècle: la transition infinie”, Université Paris III, Paris, jeudi 13 mai 2004.
- Birtwistle G., Freathy P. (1998) More than just a name above the shop: a comparison of branding strategies of two UK fashion retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 26, n. 8.
- Bursi T., Marchi G. (1992) Scenari di evoluzione nell’industria tessile abbigliamento ed effetti delle politiche distributive, *Trade Marketing*, n. 6.
- De la Torre J. (1984) *Clothing industry adjustments in developed countries*, Macmillan Basingstoke.
- Guercini (2004) *Strategic behaviour of Italian textile-apparel firms: national specificity and international competitive change*, Conferenza ‘The European Clothing Industry: Meeting the Competitive Challenge’, ESC Toulouse, 26-27 febbraio.
- Johnston R., Lawrence P.R. (1988) Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership, *Harvard Business Review*, July-August.
- Jones R.M. (2002) *The apparel industry*, Blackwell Publishing, London.
- McLaren R., Tyler D.J., Jones R.M. (2002) Parade – exploiting the strengths of “Made in Britain” supply chain, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 6, n. 1.
- Popp A., Ruckman J.E., Rowe H.D. (2000) Quality in international clothing supply chains: a preliminary study, *Journal of Fashion Marketing and Management*, June, vol. 4, n. 2.
- Porter M.E. (Editor) (1990) *The competitive advantage of nations*, London, Macmillan.

- Rousey S.P., Morganosky M.A. (1996) Retail format change in US market, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 24, n. 3.
- Scheffer M. (1992) *Trading places*, University of Utrecht, Utrecht.
- Taplin I.M. (1999) Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 3, n. 4.
- Teece D.J. (Editor) (1986) *The competitive challenge*, McGraw-Hill, New York.
- Thorelli H.B. (1986) Networks: between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7.

Capitolo Secondo

LA RAPPRESENTAZIONE DEL MERCATO IN FUNZIONE DELL'INNOVAZIONE DI PRODOTTO NELLE IMPRESE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO

Aldo Burresi e Simone Guercini¹

I. INTRODUZIONE

In questo capitolo oggetto di attenzione è la funzione di rappresentazione del mercato da parte del vertice d'impresa, intesa come processo di elaborazione di un'immagine necessariamente semplificata del mercato e delle sue tendenze a disposizione dei massimi decisori aziendali per la definizione delle loro scelte di fondo. Tale funzione assume i caratteri di contributo del marketing strategico all'impostazione e soluzione delle problematiche di sviluppo d'impresa (Burresi, Guercini 2000). La funzione di rappresentazione del mercato è preposta alla definizione dell'immagine imprenditoriale della domanda (Penrose 1959, Marzili 1979). Per rappresentazione imprenditoriale del mercato intendiamo il processo attraverso cui il vertice aziendale definisce ciò che ritiene di conoscere e valorizzare riguardo alla domanda effettiva e potenziale.

Il tema viene approfondito delimitando l'ambito di analisi da diversi punti di vista. La formazione dell'immagine imprenditoriale della domanda viene vista negli aspetti riconducibili al tema delle tendenze moda per il vertice di imprese del tessile e abbigliamento. Come è noto, l'affermarsi delle "tendenze moda" assume un ruolo importante per buona parte delle imprese del settore, ed il modo nel quale le aziende si pongono rispetto a tali tendenze è stato tradizionalmente assunto come punto di partenza per la definizione dei principali "gruppi strategici", comprendenti quello delle imprese che influenzano o

¹ Le idee contenute nel capitolo sono frutto del lavoro comune dei due autori; sono comunque da attribuire ad Aldo Burresi i paragrafi 1 e 5, ed a Simone Guercini i paragrafi 2, 3 e 4.

contribuiscono maggiormente a determinare le tendenze moda e quello delle imprese che invece “cavalcano” le tendenze una volta che queste sono state da altri espresse².

Sul piano teorico, si approfondisce il tema della rappresentazione del mercato attraverso riflessioni proposte in alcuni approcci di studio, come quello sviluppato a partire dagli anni cinquanta nell’ambito del *theory of the image approach* integrabili in una visione eclettica con alcuni contributi del costruttivismo e della teoria delle convenzioni.

Dal punto di vista empirico, il campo viene circoscritto ulteriormente prendendo in esame i soli produttori di tessuto operanti in una specifica ma significativa area dell’Italia centrale, quella di Prato, che vengono analizzati in rapporto alle tematiche della realizzazione di nuove proposte di prodotto. L’indagine si avvale sia di fonti derivate, ed in particolare dei risultati di ricerche sull’argomento già realizzate, sia di fonti primarie costituite da informazioni raccolte attraverso interviste a produttori di tessuto. Più precisamente, si analizzano le narrazioni proposte dal vertice delle aziende produttrici di tessuto riguardo alle tendenze moda, circoscrivendo l’analisi alle modalità di rappresentazione imprenditoriale delle tendenze moda in rapporto alle problematiche del nuovo prodotto tessile. L’innovazione di prodotto assume come è noto un rilievo anche direzionale ed operativo potendo risultare oggetto di delega da parte del vertice aziendale. In questo lavoro però, è oggetto di attenzione l’immagine che si viene a formare su questo aspetto dinamico del mercato a livello imprenditoriale, scegliendo di coglierne le implicazioni in relazione alle proposte di nuovi prodotti allo scopo di fissare in termini concreti alcuni aspetti del processo di rappresentazione strategica rispetto ad una problematica specifica.

Per lo studio di tali processi ci si avvale sul piano metodologico di interviste approfondite che hanno dato luogo alla redazione di studi di caso, compiute attraverso un protocollo d’intervista definito nella forma di una scaletta di temi di discussione e di domande a risposta aperta che è stato predisposto e somministrato nell’ambito di una più ampia ricerca condotta presso il Laboratorio

² Nel comparto dei confezionisti del tessile/abbigliamento il quadro competitivo è stato descritto come caratterizzato dalla ripartizione degli operatori in differenti gruppi strategici (Fornari 1989), un primo dei quali corrispondente alle imprese confezioniste contraddistinte da una elevata capacità di prevedere e di contribuire a determinare le tendenze della moda, ed un secondo a quelle che competono basandosi sulla capacità di adeguarsi rapidamente alle tendenze moda da altri imposte, fornendo al mercato in tempi stretti ciò che risulta avere maggiore richiesta. Le prime tradizionalmente corrispondono ai produttori di “programmato”, le seconde ai produttori di “pronto moda”.

di Marketing e Internazionalizzazione (LabMI) del Consorzio PIN di Prato, struttura di servizi di didattica e ricerca per l'Università di Firenze. Scopo del lavoro è stato quello di verificare possibili caratteri della rappresentazione del mercato in un contesto ben preciso e delimitato, individuando realtà aziendali di un settore e di un'area geografica definiti, esaminati in rapporto ad una problematica specifica, quella riconducibile al nuovo prodotto tessile, e ad un aspetto dell'immagine della domanda, quello delle tendenze moda che interesseranno il prossimo futuro.

L'obiettivo è stato quello di ricostruire, attraverso colloqui approfonditi con il vertice organizzativo, il processo seguito per giungere alla costruzione di un'immagine a livello imprenditoriale circa le tendenze moda. La rappresentazione delle tendenze moda è funzionale a decisioni rilevanti per il processo di sviluppo aziendale; in particolare, pur comprendendo questo processo degli aspetti oggetto di delega, il vertice delle aziende tessili dell'area opera nei casi esaminati in prima persona sul fronte della formazione dei processi di rappresentazione del mercato, assumendo comportamenti rilevanti in proposito ed impiegando direttamente gli elementi emergenti dal processo di costruzione di tale immagine nella realizzazione delle massime decisioni aziendali.

2. TEORIA DELL'IMMAGINE E RAPPRESENTAZIONE IMPRENDITORIALE DEL MERCATO

Una spiegazione della natura del processo di rappresentazione trova radici nelle riflessioni sviluppate nel *theory of the image approach* (Boulding 1956, Wiener 1961, Hampden-Turner 1981), che affronta il tema del rapporto tra immagine e contesto con particolare riferimento al sistema di messaggi in esso generati (*message system*). A questo approccio fa riferimento Penrose nel suo studio sulla crescita d'impresa, dove mette in evidenza il ruolo delle "risorse interne" e dei "servizi produttivi" che l'organizzazione viene a ricavare dalle proprie risorse ed in particolare dalla capacità e dall'esperienza dell'imprenditore. Le "condizioni ambientali" sono infatti prese in esame nella loro dimensione di "immagine" generatasi nella mente dell'imprenditore, relativamente alle possibilità ed ai limiti che esso si trova di fronte; infatti si sottolinea come sia proprio questa immagine a determinare il comportamento del decisore aziendale (Penrose 1959, pp. 17-18). Sia nel lavoro della Penrose sia in quello di Boulding si evidenzia la distinzione tra *image* e *knowledge*, quest'ultima ritenuta espressione non equivalente perché "... *knowledge* ha una implicazione di validità, di verità ...", mentre parlando di immagine, e nel nostro caso di

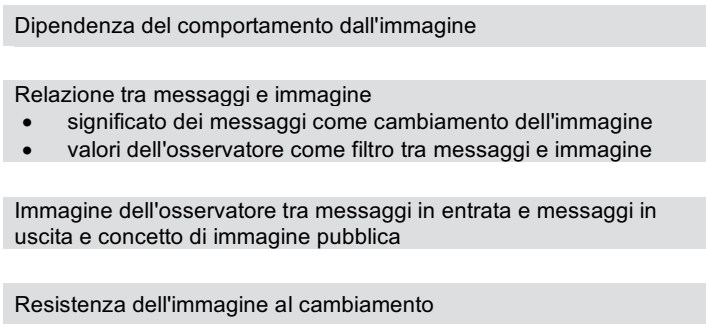


Figura 1 — Assunti di base del *theory of the image approach*

immagine imprenditoriale, si ha a che fare con ciò che l'osservatore crede essere vero, la "... conoscenza soggettiva ... questa immagine che in larga misura governa il comportamento ..." (Boulding 1956, pp. 5-6). L'immagine è vista essere costruita come risultato delle passate esperienze dell'osservatore, per cui parte dell'immagine è la storia dell'immagine stessa³. Per la *theory of the image*, l'immagine non è quindi un risultato separabile dall'osservatore, il quale dal momento della nascita, se non prima, è sottoposto ad un flusso costante di messaggi percepiti dall'organismo attraverso i sensi e che devono essere distinti con cura dall'immagine elaborata con il loro contributo (*image*), consistendo in "esperienze strutturate" il cui significato va ricercato nell'effetto prodotto sull'immagine stessa. Nella formulazione originaria della teoria, i cambiamenti nelle immagini delle alternative possono infatti essere riconducibili a messaggi ricevuti. I messaggi possono essere trasferiti attraverso trascrizioni, oppure *vis-à-vis*, ed a questi ultimi viene data grande importanza. La riorganizzazione delle immagini viene vista come la chiave per comprendere le dinamiche economiche. Tale processo è governato dal tasso di trasmissione dei messaggi, per cui più questo è elevato, più velocemente il loro effetto si farà avvertire. D'altra parte, "... non è il messaggio che è importante, ma la trasformazione dell'immagine che esso produce ..." (Boulding 1956, p. 90), per cui è possibile che il contesto cambi lentamente pur in presenza di una trasmissione di messaggi molto rapida, o meglio l'immagine che l'imprenditore si rappresenta appaia stabile e resistente all'impatto del *message system*.

³ Per Boulding l'immagine è essenzialmente la conoscenza personale; come anticipato, non si parla di *knowledge* ma di *image* perché il primo termine è ritenuto associato ad un significato di verità generale.

Questo approccio teorico viene articolato nella sua formulazione su una serie di assunti che sono evidenziati in Figura 1. Un primo passaggio logico definisce una relazione tra immagine e comportamento dell'osservatore per cui le caratteristiche della prima rappresentano condizioni determinanti il secondo, definendo i caratteri di un paradigma immagine/condotta. Più articolato risulta il tema della relazione tra l'immagine ed i messaggi che vengono ad essere ricevuti, sviluppato nei termini dei diversi effetti prodotti dal messaggio sull'immagine, dando luogo ad alcune differenti possibilità. Il singolo messaggio può non generare cambiamento nell'immagine, non assumendo rilevanza ai suoi effetti; si ritiene che la grande maggioranza dei messaggi possa essere fatta rientrare in questa fattispecie (prima possibilità: il messaggio non influenza l'immagine). Un secondo possibile effetto, o impatto del messaggio sull'immagine è quello per cui esso può cambiare l'immagine in alcuni modi piuttosto regolari e ben definiti che potrebbero essere descritti come una semplice aggiunta (seconda possibilità: il messaggio aggiunge qualcosa all'immagine). In altri casi, il messaggio potrebbe essere visto come un fattore di cambiamento rivoluzionario, anche per il suo cumularsi con altri messaggi, per cui viene a colpire elementi centrali o che rappresentano dei sostegni fondamentali per l'immagine, e questa cambia in modo piuttosto radicale (terza possibilità: il messaggio rivoluziona/riorganizza l'immagine). Infine, il messaggio potrebbe avere l'effetto di chiarificare l'immagine nel complesso o in alcune sue parti, oppure all'opposto di introdurre fattori di dubbio o di incertezza nella sua consistenza. In altri termini, il grado di certezza/incertezza, oppure di probabilità/improbabilità, o di chiarezza/vaghezza, che può essere associato all'immagine, risulta variare per effetto del messaggio stesso (quarta possibilità: il messaggio cambia il giudizio sulla qualità dell'immagine di cui è portatore l'osservatore).

Il fatto che l'immagine sia resistente al cambiamento vuol dire che manifesta un qualche grado di persistenza nel tempo, o in qualche modo una dipendenza dal percorso attraverso il quale viene ad essere generata. Infatti, quando un messaggio genera una riorganizzazione dell'immagine, questa può apparire un elemento di cambiamento improvviso e drammatico proprio in relazione alla attesa di una persistenza dell'immagine da parte dell'osservatore. In termini più specifici, quando un imprenditore riceve dei messaggi che contrastano con la sua immagine della domanda, vale a dire che sono in qualche modo in conflitto con essa, una possibile reazione potrebbe essere quella di rigettare il messaggio come non vero. La stabilità "interna" di un'immagine, intesa come sua consistenza e come accordo/coerenza interna, viene vista assumere un ruolo fondamentale nel generare la persistenza/stabilità, ovvero la resistenza al cambiamento di una determinata immagine. Infatti nella *theory of the image*

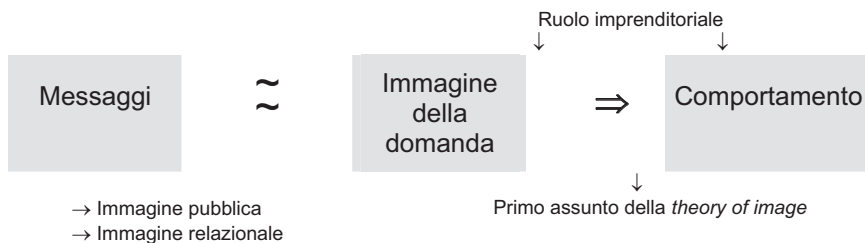


Figura 2 — La relazione messaggi/comportamento nella *theory of the image*

sono previsti due possibili modi di integrare il messaggio non conforme con l'immagine. La prima possibilità è quella per cui il messaggio è percepito come errato, mentre l'immagine viene vista come corretta; la seconda è quella che vede il messaggio corretto e l'immagine sbagliata; nel primo caso, l'immagine non è influenzata dal messaggio, nel secondo il messaggio riorganizza o rivoluziona l'immagine⁴. Da queste basi si arriva a definire l'esistenza di una *public knowledge* come dipendente dalla presenza di un *message system* comune e da certe somiglianze di base tra le persone, e si collega la teoria dell'immagine a quella del comportamento, sia di individui che di organizzazioni, e in termini più generali della società intesa in senso ampio. Tra i messaggi in arrivo e quelli in uscita si trova la variabile dell'immagine, che incide in modo rilevante sul contenuto dei messaggi in uscita (Boulding 1956, p. 28).

Proponiamo quindi il concetto di "immagine relazionale", attraverso la valutazione del ruolo dei messaggi che sono oggetto di comunicazione tra diversi soggetti. Le immagini relazionali diventano tali per tramite del processo di diffusione dei messaggi (*public image*). L'immagine relazionale non è condivisione della stessa rappresentazione, ma piuttosto adeguamento di un'immagine che resta dell'osservatore sulla base dei messaggi diffusi nel contesto relazionale nel quale è immerso. L'immagine pubblica è quindi legata alla condivisione del contesto inteso come sistema di messaggi. Dal momento che nell'organizzazione vi sono ruoli diversi, particolare rilevanza per la condotta dell'impresa potrà assumere la rappresentazione del *central agent* o dell'*executive*, dove il

⁴ Vi sono poi possibilità di altro genere: l'immagine potrebbe essere percepita come corretta, e così anche il messaggio che investe aspetti non toccati dall'immagine stessa, per cui la "arricchisce" o la "integra"; infine, il messaggio potrebbe essere ritenuto non corretto, ma avere il potere di dimostrare errata l'immagine, per cui si ha un effetto "tabula rasa" sulla precedente immagine dell'osservatore.

comportamento organizzativo viene interpretato come risultato dell'immagine del decisore aziendale e diretto dal suo sistema di valori (Barnard 1938).

Alla luce dei successivi sviluppi degli studi, un aspetto problematico della *theory of the image* si trova nella distinzione tra concetto di "immagine" e "comportamento" da un lato, e nella modalità di formazione di conoscenza riguardo all'immagine dall'altro. Se i comportamenti sono dipendenti dall'immagine (primo assunto della teoria) i due elementi (immagine e comportamento) sono collegati anche se concettualmente distinti, e la formazione di conoscenza riguardo al primo (l'immagine) può risultare difficilmente separabile da quella riguardo al secondo (il comportamento).

L'approccio della teoria dell'immagine appare a nostro avviso vicino, se non integrabile, con elementi tratti da altri contributi di natura teorica, riconducibili alla teoria delle convenzioni ed al costruttivismo, definendo un set di strumenti concettuali a nostro avviso utili per l'interpretazione dei processi strategici di raccordo impresa/mercato oggetto di questo lavoro.

La definizione della "immagine pubblica" può essere presa in esame alla luce dei principi propri della teoria economica delle convenzioni, che propone un modello per l'analisi delle differenti modalità attraverso le quali gli attori si coordinano tra di loro come risultato di accordi preventivi che vengono costruiti e condivisi socialmente, proponendosi come un approccio di tipo generale ai problemi di organizzazione economica (Brusseau 1993). In questo approccio di studio, la convenzione viene definita come regola condivisa cui si attengono gli attori per risolvere collettivamente situazioni non risolvibili con il solo calcolo del singolo individuo (Lewis 1969, Schelling 1977), evidenziando l'importanza dell'interazione sociale nella creazione d'informazione funzionale alla formazione di decisioni. Le convenzioni (intese come regole e schemi di comportamento) si formano quale risultato di interazione sociale nell'ambito di contatti ripetuti in un ambito circoscritto, che vengono progressivamente estesi coinvolgendo altri operatori per mezzo di meccanismi imitativi, per cui le convenzioni, una volta emerse, rappresentano punti di riferimento di tipo informativo semplificanti il processo decisionale ed agevolanti il coordinamento tra agenti⁵. Boulding ricollega l'esigenza dello sviluppo di quella che viene

⁵ Sono stati riconosciuti due principali "filoni" nella teoria economica delle convenzioni; il primo, "americano", è venuto progressivamente a sviluppare questo approccio sulla base della teoria dei giochi, e quindi sulle modalità di formazione della convenzione (Sugden 1989, Young 1996); il secondo, "francese", ha posto maggiormente l'attenzione sulle modalità di funzionamento e di evoluzione di una convenzione nel sistema socio-economico reale (Boltanski, Thévenot 1987; Orléan 1994).

da lui definita come una “teoria organica della conoscenza”, al problema dell’immagine, definendo la conoscenza come “... what somebody of something knows ...”, e sostenendo che, in assenza del conoscitore, è assurdo parlare di conoscenza. Si arriva a sostenere che per ogni singolo organismo o organizzazione non ci sono “fatti”, ma solo “immagini”, filtrate attraverso un mutevole sistema di sensori e di scale di valori, salvo poi precisare che questo non significa che l’immagine del mondo posseduta da un individuo sia una questione puramente privata, dal momento che assume rilievo di per sé la convinzione diffusa che questa immagine sia condivisa o almeno condivisibile da altre persone, che a loro volta sono parte della nostra immagine del mondo (Boulding 1956, p. 14). Se altri osservatori sono esposti allo stesso insieme di messaggi nella costruzione della propria immagine del mondo, e se i sistemi di valore degli individui sono approssimativamente gli stessi, è probabile che le immagini del mondo che essi vengono a formare siano vicine, o anche molto simili tra di loro; in questo senso l’esposizione agli stessi messaggi e la presenza di valori diffusi rappresentano condizioni di condivisione degli elementi che formano la *public image*.

Il concetto di immagine pubblica si confronta nell’approccio costruttivista con l’idea che la realtà possa essere vista quale processo di ricostruzione da parte dei soggetti, e quindi come “invenzione” da loro operata. Nella letteratura riconducibile a tale approccio si effettua la distinzione tra i concetti di equivalenza e di identità individuale (Von Glasersfeld 1981), per cui un’immagine della realtà in una visione razionale viene vista come vera in assoluto, se di forma uguale alla realtà (omomorfa). Una rappresentazione della realtà è invece *adeguata* o *adatta*, se capace di dare il servizio che da essa si voleva ottenere. Ad esempio, il rapporto tra conoscenza e realtà assoluta è tale per cui la conoscenza sintetizzata in una mappa della domanda può essenzialmente essere vista come una chiave per definire e poi conseguire gli obiettivi di mercato. Non possiamo, infatti, sapere se la nostra immagine è di forma uguale alla realtà, e neppure ciò è decisivo, dal momento che la rappresentazione rilevante è quella “adeguata”, capace di avere un “fit” con l’ambiente della domanda, piuttosto che di corrispondere ad essa in termini di identità⁶.

Alla luce di questi approcci di studio, la funzione di “rappresentazione strategica della domanda”, intesa come elaborazione di un’immagine necessaria-

⁶ Esemplificando, è adeguata nella pratica di vita la chiave che consente di aprire la serratura, o nella teoria darwiniana e neodarwiniana la specie che sopravvive al suo ambiente; è “adatta” un’immagine della domanda dalla quale derivano scelte che generano successo.

mente semplificata a disposizione dei decisori aziendali per la definizione delle proprie scelte di fondo, si traduce in un processo che si integra in quanto tale con il comportamento dell'osservatore, secondo linee che individuano un ambito concettualmente affine al concetto di costruzione/modellizzazione sistemica (Paoli 2000, p. 199; Le Moigne 1990).

3. LA RICERCA EMPIRICA PRESSO PRODUTTORI DI TESSUTO LEADER NELL'AREA DI PRATO

Nel tessile e abbigliamento le scelte relative alla nuova collezione vedono l'inserimento di elementi di novità e di creatività assumere una rilevanza in alcuni casi molto elevata, in relazione a tempi del ciclo moda che sovente sono caratterizzati da un forte anticipo della definizione delle tendenze rispetto alla consegna del capo di abbigliamento nel punto vendita. L'impresa che produce e vende tessuto si trova nella situazione di dover valutare con largo anticipo le tendenze moda per il periodo di presentazione delle collezioni di abbigliamento.

Con l'obiettivo di acquisire elementi conoscitivi sulle attività poste in essere dai vertici imprenditoriali per rappresentare l'immagine di tali tendenze, abbiamo realizzato una ricerca esplorativa condotta mediante interviste approfondite (Van Maanen 1988; Denzin, Lincoln 1994) a livello di vertice imprenditoriale presso un numero limitato di aziende, in un'area produttiva circoscritta, quella di Prato, con riferimento ad un ruolo ben preciso nell'ambito della *supply chain* del tessile e abbigliamento, quello delle imprese di tessuto in conto proprio, che operano come committenti delle imprese in conto terzi (Dei Ottati 1994). La scelta dei produttori di tessuto dell'area di Prato appare rilevante per la posizione da questi assunta nell'ambito del sistema produttivo locale, oltre che per la percezione diffusa che la capacità di anticipare/generare la tendenza moda rappresenti una delle loro principali fonti di vantaggio competitivo⁷.

Per la realizzazione delle interviste sono state selezionate le imprese che secondo le indicazioni espresse da esponenti di istituzioni culturali locali di na-

⁷ Si ricorda che nelle attività del tessile e abbigliamento locale, i produttori di filato per maglieria ed i confezionisti di abbigliamento sono venuti assumendo un'incidenza crescente nell'ambito del sistema economico locale nel corso degli anni novanta (Irpet, Textrends 1991).

tura imprenditoriale e tecnica risultavano visibilmente leader nella generazione delle tendenze. Si è composta una lista di 23 realtà dalle centinaia di aziende di tessuto in conto proprio ritenute corrispondere a questa tipologia, che sono state contattate nel corso del mese di luglio. Nel corso dello stesso mese sono state realizzate e completate le interviste alle prime otto imprese, dando luogo alla preparazione di altrettanti studi di caso sui quali si basano le analisi riportate nei successivi paragrafi (*case analysis*). Sono stati impegnati per ciascuna impresa dai due ai quattro intervistatori, nell'ambito di uno o più contatti con l'imprenditore o più persone al vertice dell'organizzazione. Per la preparazione delle interviste è stato predisposto uno strumento di rilevazione (questionario a domande aperte) e sono state realizzate riunioni preparatorie nel corso dei due mesi precedenti, in parallelo alla predisposizione di un piccolo "manuale" a disposizione dell'intervistatore, nel quale venivano esaminate problematiche riconducibili alle singole domande previste nello strumento di rilevazione (Yin 1984, Maxwell 1996).

Le interviste sono state dirette alla esplorazione dei caratteri e dell'evoluzione dei processi di rappresentazione del mercato, attraverso due fasi: nella prima si è cercato di acquisire un quadro di conoscenze sull'impresa, sul profilo del vertice e sui caratteri organizzativi, con riferimento al contesto cui riferire gli elementi successivamente emergenti; nella seconda, più ampia, si sono prese in esame le problematiche specifiche anche adottando uno schema analitico appropriato per la tipologia d'impresa precedentemente individuata (Tabella 1).

Le imprese esaminate risultano contraddistinte da caratteri differenti nelle forme e nel grado di innovazione dell'offerta, anche in relazione alla diversità presente nei prodotti e nell'organizzazione aziendale. Il prodotto moda vive entro un determinato ambito temporale, ed il fattore tempo, sia in termini di celerità (dalla acquisizione dell'ordine alla consegna) che di tempestività (il prodotto giusto al momento giusto), costituisce un determinante elemento di successo (Sabbadin 1995).

Ricerche condotte con riferimento alle imprese pratesi hanno messo in luce come nell'area la capacità di generare prodotti che richiedono un elevato contributo di creatività (Vicari 1998) sia stato associato a fasce di mercato di livello più elevato (Balestri, Toccafondi 1994, pp. 9-10). Per queste imprese, il fatto che il mercato tenda a chiedere più stagioni con proposte a tempi ravvicinati si associa nel corso degli anni novanta alla realizzazione da parte di produttori di tessuto di campionari sempre più ampi nell'ambito delle due stagioni annuali (Iris 2000).

L'evoluzione della dinamica dei tempi nella generazione della collezione è stata definita come la più visibile rappresentazione del panorama in mutamen-

Tabella 1 — Contenuti dello strumento di rilevazione

A.	<p>dati strutturali sulla singola impresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • profilo del vertice e dell'organizzazione • caratteri dell'offerta, performance e obiettivi
B.	<p>fattori critici su cui punta e quelli che il mercato cerca</p> <ul style="list-style-type: none"> • tendenze moda e loro ruolo all'interno dei fattori critici • ruolo di altri fattori critici (servizi, tempi, ecc.)
C.	<p>processo e ruoli nelle tendenze moda — come cambia la costruzione del campionario</p> <ul style="list-style-type: none"> • raccolta informazioni, definizione immagine • ruoli nella definizione del processo di generazione delle tendenze
D.	<p>tempi nelle tendenze moda — e definizione del progetto di collezione</p> <ul style="list-style-type: none"> • cresciuta incertezza sulle tendenze • maggiore frequenza delle collezioni di confezione
E.	<p>marketing imprenditoriale e relazioni con l'ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • tendenze moda nel tessuto, nel filato, nella confezione

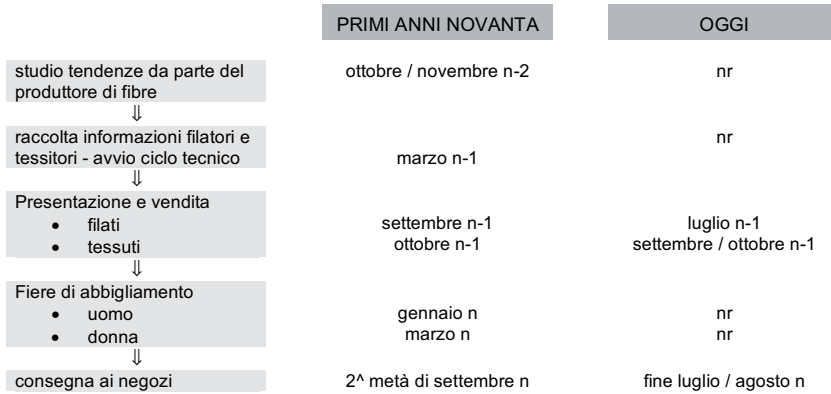
to del sistema moda tessile/abbigliamento negli anni novanta (Irpet, Textrends 1991, p. 16). Questo aspetto, caratterizzante l'industria dell'abbigliamento, ha manifestato i suoi effetti sui produttori di tessuto, richiedendo a questi una maggiore flessibilità per riuscire a soddisfare contemporaneamente le istanze di operatori con caratteristiche molto differenziate⁸. Il ciclo programmato nel tessile e abbigliamento viene ad avere delle fasi ben precise, che tendono a non mutare da una stagione all'altra, caratterizzandosi per una conoscenza almeno in parte codificabile dei tempi di coinvolgimento dei diversi attori. Le tensioni sui tempi portano ad un cambiamento negli ultimi anni di alcune tradizionali scadenze (in Figura 3).

Gli elementi alla base della rappresentazione delle tendenze moda (messaggi), nel tessuto come nell'abbigliamento, possono venire da diversi ruoli funzionali⁹.

In presenza di una compressione dei tempi, diviene difficile mantenere contemporaneamente livelli elevati di innovazione e di qualità, richiedendo la prima tempi di sperimentazione dei semilavorati e dei processi. L'esigenza di

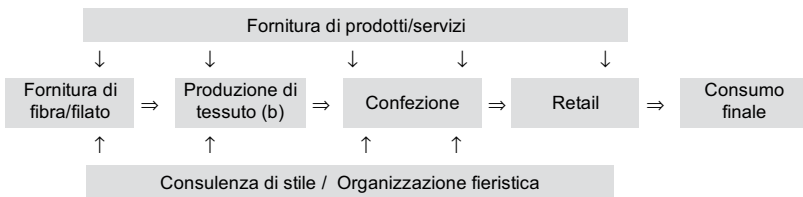
⁸ In questi casi anche il fornitore di tessuto ha assunto profili differenziati, comprendendo accanto a produttori su programmato tradizionali, dei produttori su programmato con proposte pre/post-collezione, dei produttori di tessuto "prontisti" o con varie formule di "mix".

⁹ In particolare su questo punto si veda il successivo capitolo 6.



Fonte: Irpet, Textrends (1991) e informazioni raccolte dalle interviste ai produttori di tessuto
nr = non sono state rilevate variazioni significative attraverso le interviste agli operatori

Figura 3 — Tempi del ciclo moda nel sistema “programmato”; collezione autunno/inverno n/n+1 (per esempio, se n = 2002, autunno/inverno 2002/2003)



- (a) Un singolo attore può integrare più ruoli
(b) Ruolo su cui si concentra la nostra attenzione

Figura 4 — Schema semplificato dei ruoli assolti nella *supply chain* del tessile e abbigliamento (a)

mantenere livelli elevati di flessibilità insieme alla richiesta crescente di livelli elevati di servizio, spingono a maturare *work in progress* molte scelte determinanti (colori, modelli, accessori) ed a considerare la catena del valore come un processo che attraversa tutta la filiera senza interrompersi al solo sistema tessile, sviluppando una cultura basata sulla integrazione della *supply chain* anche attraverso l'impiego più intenso di nuove tecnologie di connessione¹⁰. La Figura

¹⁰ L'interesse per l'evoluzione che le tecnologie di connessione possono segnare nell'integrazione della *supply chain* nel tessile e abbigliamento trova riscontro nell'attenzione degli operatori della filiera e nella messa a punto di nuove soluzioni da parte di operatori della con-

Tabella 2 — Le imprese produttrici di tessuto dell'area di Prato oggetto di *case analysis* *

	Persone al vertice	Fatturato e addetti	Caratteri clientela	Caratteri campionario	Immagine della domanda	Definizione delle tendenze e dei ruoli
Lanificio Antichi	2 fratelli, un socio esterno; Il generazione imprenditoriale	oltre 100 miliardi (come gruppo; in recupero nell'ultimo anno)	confezionisti/retailer; 85% del fatturato con i primi 40 clienti	“drapperia femminile”, campionario mirato (70/80 articoli)	“... esiste domanda che ricerca qualità, affidabilità e servizio ...”	consulenti di stile, clienti, fiere, “guardarsi intorno”; 2 uscite/stagioni
Lanificio Bartoloni	2 cugini; IV generazione imprenditoriale	Dai 150 ai 160 miliardi	oltre metà del fatturato con i primi cinquanta clienti	gusto donna, campionario vasto (tre linee, in totale oltre 700 articoli)	“... incertezza e frammentazione; il consumatore acquista emozioni ...”	fornitori di rifinitone, consumo finale, consulenti di stile,
Arca — Gruppo Lemmi	il fondatore e 2 figli; II generazione imprenditoriale	Dai 55 ai 60 miliardi (come gruppo)	Diversificata: confezionisti (anche pronto moda) e arredamento	ecopelle, campionario molto vasto, 4 linee	“... la domanda non premia la coerenza assoluta ...”	consumo finale, consulenti e “mondo della moda”; le rifinitoni
Lanificio Azzurra	fondatore e figlio dell'altro socio fondatore; Il generazione	Circa 100 miliardi (250 miliardi come gruppo)	diversificata: produttori di programmato, pronto moda e retailers	2 linee, uomo e donna, vasto (500 articoli a stagione e 30/40 a flash)	“... cambia nel contenuto moda più velocemente che in passato ...”	consulenti di stile, cliente diretto, rappresentante “rinnovato”
Laudani	padre e figlio; Il generazione imprenditoriale	21 miliardi, 40 dipendenti	prêt-à-porter industriale di alta fascia; 80% fatturato con i primi 40 clienti	150 articoli a stagione, donna (90% vendite) e uomo	“... i clienti diretti hanno raddoppiato le uscite negli ultimi anni ...”	clienti “leader”, consulente di stile, consumo finale
Lanificio Vincenzi	2 figli del fondatore e loro figli; III generazione imprenditoriale	Circa 40 miliardi (in recupero dopo fase di ridimensione), 120 dipendenti	grandi griffe, alto posizionamento; 80% fatturato con 6 clienti	2 linee donna (120+100 articoli per stagione) più 50 articoli in esclusiva	“... la clientela richiede più presenza personale dell'imprenditore ...”	bureau du style, comitati, consulenti di stile, ufficio tecnico
Tonelli	fondatore, prima generazione	33 miliardi (70% in Italia), 20 dipendenti	range di prezzo ampio; 70% fatturato con 60 clienti	circa 200 articoli, 2 uscite all'anno, forte riassortimento	“... accelerazione del ciclo moda, ridotto al 50% di durata in 10 anni ...”	consumo finale; gusto dell'imprenditore; visite a clienti chiave; comitati
Moriani	ceduta dal fondatore a gruppo tessile nazionale, 3 soci di minoranza	26 miliardi (stimati 31/33 nel 2001) e 35 dipendenti	confezionisti e retailer; 40/50% del fatturato con circa 20 clienti	circa 200/250 articoli su 2 linee, più precollezione e continuo aggiornamento	“... affiancare un più alto standard qualitativo alla vocazione innovativa ...”	gusto dell'imprenditore, confezionisti, valutazione del consumo finale

* Motivi di riservatezza hanno imposto di sostituire il nome delle imprese oggetto di *case analysis* con dei nomi fittizi

4. raffigura uno schema semplificato dei diversi ruoli presenti nella filiera tessile/ abbigliamento, dove singoli attori/imprese possono assolvere contemporaneamente più di un ruolo.

4. IL PROCESSO DI RAPPRESENTAZIONE DELLE TENDENZE MODA PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO NELLE IMPRESE ANALIZZATE

La rappresentazione delle tendenze moda è parte della più complessiva immagine della domanda, e si pone in relazione all'obiettivo dell'imprenditore di rilevare i caratteri che verranno a contraddistinguere in futuro la tendenza. Dalla nostra ricerca, le scelte del campionario sono risultate spesso accentrate da parte del vertice delle aziende oggetto specifico della nostra attenzione, e la rappresentazione delle tendenze moda viene percepita di forte importanza strategica e parte del ruolo imprenditoriale, come risulta evidente dal coinvolgimento del vertice in tale ambito. Il massimo decisore aziendale si ritiene debba in ogni caso formarsi un'immagine sulle tendenze destinate a dare impronta alla parte innovativa del campionario, e si ritiene che questo sia parte della sua funzione strategica anche quando altri in impresa si occupano della collezione. Le aziende analizzate sono del resto di dimensioni medie o medio-piccole, ed il vertice imprenditoriale in esse integra funzioni di tipo direzionale nel campo dello sviluppo del prodotto e dello sviluppo dei mercati.

In Laudani da tempo la ricerca di articoli avviene durante tutto l'anno, senza una precisa scadenza stagionale, e "... il ciclo moda delle due stagioni esce compromesso ... e soggetto a modifiche in base alle diverse aree geografiche verso cui l'azienda esporta ...". Si afferma di assistere al venire meno della stagionalità nella sua struttura tradizionalmente intesa, e questo non solo a valle, ma anche a monte in quanto i fornitori di filati non necessariamente rispettano le scadenze della stagione nella presentazione delle loro collezioni. L'estensione del campionario negli ultimi cinque anni è raddoppiata con la maggiore stagionalità (il cliente non fa più 2, ma 4 collezioni). Il cliente è un confezionista integrato nella distribuzione, con il quale si avverte la necessità di un contatto continuo per le scelte di campionario.

Il vertice di Arca propone "... due uscite all'anno ..." alle quali però si aggiungono "... le presentazioni post-collezione ...". Secondo l'amministratore delegato della società, "... da tempo oramai abbiamo la percezione che rappresentiamo un'area alla quale la domanda e gli altri operatori del settore a livello internazionale fanno riferimento per le

tendenze moda nel tessuto ...”. Si ritiene che “... più si viene a dare anticipo alle tendenze ...” più forte è il vantaggio per chi si trova nella posizione delle imprese pratesi. Dalla accelerazione del ciclo moda si vede un modo di lasciare minori possibilità, tempi più ridotti per chi non viene ad avere questo tipo di capacità di proposta e di influsso sulle percezioni circa le tendenze moda che possono essere proprie del mercato.

Nel Lanificio Antichi il target delle proposte si muove nel campo del tessuto di gusto femminile sobrio “... in qualche modo maschileggiante, da donna manager ...”. Il consumo finale di tessuto è rilevante poiché “... si è credibili nella misura in cui facciamo al confezionista delle proposte che poi fanno avere successo nei punti vendita ...”. La rappresentazione del mercato “... si basa su quanto il vertice aziendale riesce a percepire con i propri contatti con i consulenti di stile, con i clienti, con la partecipazione alle fiere ...”; si tratta di elementi che contribuiscono a definire l’immagine che l’imprenditore ha della domanda, che viene condizionata anche dalla sua prospettiva e sulla quale interviene con realizzazioni che possono contribuire a plasmarla. Si ritiene sia fondamentale per il decisore aziendale avere la capacità di “... vedere in giro quello che la gente indossa ...”.

Nella rappresentazione del vertice aziendale del Lanificio Bartoloni, il consumatore “... oggi acquista fundamentalmente i capi realizzati con i nostri tessuti sulla base dell’emozione ... e l’emozione richiede presenza fisica del prodotto ... e richiede continuamente novità ... quando una cosa si conosce da tempo l’emozione che può suscitare è minore ... il cliente vuole avere un prodotto stimolante ...”. Il mercato dell’impresa è visto contemporaneamente su diversi piani, sia in *sell in* verso il confezionista/retailer che in *sell out* verso il consumo finale. Si realizza tessuto “gusto donna”, che rappresenta il punto di riferimento della creatività aziendale, ma visti i caratteri della tendenza molti articoli si prestano anche all’abbigliamento maschile, e comunque “... sappiamo che il nostro prodotto va a vestire una donna manager ... ma non è facile poi realizzare quello che è l’effettivo utilizzo dei capi ...”. Le riunioni per lo sviluppo della collezione, comprendono il vertice aziendale, gli stilisti ed eventualmente i commerciali; ve ne sono “... due all’inizio del processo ... ed un’altra durante la realizzazione del campionario, nell’itinerario di sviluppo della collezione, servendo a definire eventuali correzioni di tiro ...”.

Nel Lanificio Azzurra, il vertice rileva di percepire un “... mercato che cambia a livello di contenuto moda molto più velocemente di quanto avveniva in passato (articoli che prima erano sufficienti a coprire un orizzonte temporale di 2-3 anni adesso non vanno oltre 3-6 mesi), poter contare solo su affidabilità e qualità è molto difficile ...”. Alle tendenze del mercato viene assegnato un ruolo rilevante; “... nel mercato mondiale, il prodotto che ha successo nei paesi appartenenti all’emisfero nord, generalmente si propone positivamente anche nei paesi dell’altro emisfero qualche mese più tardi ...”; il problema che si rileva è quello di mantenere in vita collezioni in una parte del mondo, mentre il mercato nell’altra parte si rinnova.

Il mantenimento di un’immagine di alto profilo nei prodotti di Tonelli è frutto di una continua ricerca stilistica rivolta ad anticipare le tendenze ed è lo stesso imprenditore ad occuparsi in prima persona della parte creativa; “... non è possibile delegare ad altri

quello che è il processo fondamentale all'interno di un'impresa come la mia ...” spiega il sig. Tonelli “... anche perché ho sempre creduto nelle mie scelte, assumendo personalmente i rischi ad esse correlati ...”. Per quanto riguarda il raccordo con la clientela “... un passaggio chiave è la scelta del posizionamento di prezzo, che deve rispecchiare le caratteristiche qualitative del prodotto, il suo contenuto ... non si tratta di definire un target a livello di clientela, ma di sviluppare un prodotto unico per contenuti e qualità ad esso associati ...”.

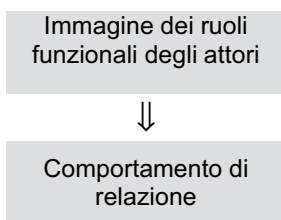
Il mercato, come elemento osservato, appare diverso per le diverse tipologie di clientela e di prodotto. Per lo stesso mercato, dalle narrazioni proposte dagli imprenditori intervistati emergono rappresentazioni formulate dall'osservatore in modo specifico e comunque diverso caso per caso, attraverso un processo che vede la definizione dell'immagine in qualche modo inseparabile dall'osservatore/descrittore. Più precisamente, l'immagine pubblica della tendenza si collega ad un *message system* riferibile al contesto, ma rispetto a quest'ultimo può formularsi semplicemente come soluzione ritenuta “adeguata” per l'impresa piuttosto che “identica” ad un fenomeno esterno¹¹.

Il vertice organizzativo pone in essere una serie di attività che concorrono alla generazione di messaggi ed alla formazione dell'immagine della domanda; nella rappresentazione delle tendenze moda nel tessuto sono individuabili diversi attori (ruoli) e diverse attività poste in essere dal vertice organizzativo (comportamenti). La generazione dell'immagine può essere articolata su due livelli in relazione alla rappresentazione delle tendenze moda: (a) un processo rilevante in modo solo indiretto sulla definizione dell'offerta aziendale, e che riguarda la relazione tra l'immagine che si ha da parte del vertice aziendale di quello che è il contributo dei diversi ruoli ed i comportamenti posti in essere (che sono in buona misura attività di tipo relazionale) per ottenere i messaggi necessari a produrre l'immagine delle tendenze; (b) un processo più direttamente rilevante sul comportamento d'offerta, che riguarda la relazione tra definizione dell'immagine della domanda (che nella componente delle tendenze moda è immagine relativa al futuro), e decisioni e comportamenti di strutturazione dell'offerta aziendale (Figura 5).

Si possono quindi descrivere i diversi ruoli rilevanti per la definizione delle tendenze ai quali il vertice imprenditoriale potrà associare una diversa posizio-

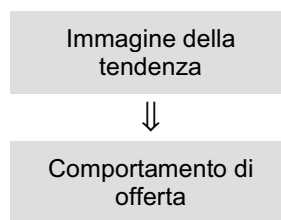
¹¹ In questo senso trova riscontro quanto messo in evidenza da Ceruti, quando parla della situazione per cui “... non v'è più un oggetto completamente indipendente dal soggetto ...” (Ceruti 1986, p. 183) e ripreso da Paoli nel sottolineare la “... necessità di introdurre una teoria dell'osservatore, ovvero di concepire un “mondo soggettivo” che metta al “centro” l'osservatore ...” (Paoli 2000, p. 47), dal momento che “... tutto ciò che è detto è detto da un osservatore ...” (Maturana, Varela 1992, p. 53).

Processo "a" — Immagine dei ruoli funzionali e comportamenti di relazione



Finalizzazione:
struttura di relazioni potenzialmente stabile

Processo "b" — Immagine delle tendenze e comportamenti di offerta



Finalizzazione:
offerta proposta normalmente variabile

Figura 5 — Immagine dei ruoli degli attori ed immagine della tendenza: due processi integrati

ne nella formazione delle tendenze moda. La nostra attenzione si concentra proprio su tale processo (quello contraddistinto dalla lettera "a"), che appare meno variabile nel tempo e di livello più elevato ed in qualche modo tale da dare esiti potenzialmente più durevoli¹². Si noterà come i due processi risultino tra di loro collegati, dal momento che l'esito del primo è rilevante per la generazione dei messaggi che alimentano il secondo, e come i messaggi che alimentano entrambi si possano generare nello stesso contesto.

4.1 Ruoli funzionali nella definizione delle tendenze

I ruoli funzionali nella definizione delle tendenze moda assumono un rilievo differenziato tra i diversi imprenditori. Le interviste hanno messo in evidenza un'immagine della domanda articolata tra elementi comuni ed elementi di forte specificità tra gli operatori dello stesso settore operanti nella stessa area industriale. Alcuni ruoli emergono comunque come più forti di altri in modo particolare e ricorrente nelle descrizioni dei vertici aziendali. Le tendenze che saranno attive sul mercato sono viste comunque come un mix

¹² L'ipotesi che si assume è che questa fase possa avere caratteri tali da contraddistinguere la struttura aziendale, e quindi una sua variazione corrispondere ad un processo di sviluppo aziendale. Se tale ipotesi viene accolta, la fase "a" appare più sicuro appannaggio del ruolo imprenditoriale, senza peraltro escludere che anche la fase "b" possa essere da questi realizzata.

di variabili, che noi abbiamo provato ad ordinare in termini di fattori *market pull* e *supply push*.

Il sig. Capuana del Lanificio Azzurra, sottolinea come il processo di generazione del campionario rimanga riconducibile a fasi tipiche (raccolta informazioni, progettazione collezione, ecc.) e razionalizzabile in funzione delle scadenze della partecipazione a fiere italiane (Moda In) ed estere (Première Vision in Francia, eventi fieristici in Russia e America). A suo avviso quello dei *bureau de style* è un ruolo sempre più importante e prioritario, dal momento che "... hanno accresciuto la loro importanza specialmente per le imprese italiane, che non possono più contare sul vantaggio del prezzo per avere successo ..."; un ruolo decisivo è rivestito dai clienti confezionisti, in quanto "... le indicazioni provenienti da questi soggetti (soprattutto dai prontomodisti) riflettono le reali esigenze del mercato e confermano, sia in positivo che in negativo, gli elementi su cui si basa l'operato dell'impresa ...". Nel processo di generazione del campionario, si ritiene che "... il lavoro tradizionale dell'agente, che operava per molte aziende, non ha più senso di esistere ..."; la predisposizione di uffici propri o in esclusiva "... in grado di riportare all'impresa in tempo reale le esigenze dei clienti ...", è invece la nuova strada da intraprendere, e solo così, per il vertice aziendale, l'agente può rivestire ancora un ruolo significativo. Non si attribuisce una rilevante influenza nella generazione del campionario ai produttori di fibra, e ciò per la considerazione che "... è molto difficile sposare un'impresa di fibre con la moda, giacché è difficile trovare un'azienda innovativa a livello di prodotto ...".

Per Tonelli, nella generazione delle proposte moda dell'impresa, "... è forte l'influenza dei media, della musica, della scienza, anche al fine di innescare in chi fa moda ... uno stimolo creativo nuovo ...". La continua attività di ricerca creativa, portata avanti attraverso l'osservazione del contesto, è fatta di molti elementi, e "... l'informazione arriva da tutte le parti ... si tratta di saper filtrare con i giusti strumenti le indicazioni e saper cogliere quelle poche veramente significative e giuste ...". Nell'analisi dei ruoli dei principali attori nel processo di generazione del campionario della Tonelli "... è necessario saper cogliere gli elementi importanti, l'essenza delle informazioni ... ed adeguarle alle esigenze e peculiarità della singola impresa ...". Il punto di riferimento rimangono le sensazioni e le percezioni che il creativo, l'imprenditore stesso in questo caso, sente e fa sue, fortemente connesse a quello spirito di ricerca e alla curiosità verso il mondo e la vita di tutti i giorni. Attenzione viene data ai "comitati di moda", sui quali spesso insistono interessi di carattere economico e lobby di potere; l'importanza di comitati di stile è giudicata comunque rilevante e contribuisce in maniera positiva all'evoluzione delle tendenze moda, per il ruolo istituzionale svolto da questi organismi che "... tracciano un sentiero non necessariamente seguito da tutti ma che comunque ha una sua valenza nel dare dei punti di riferimento ...". Essenziale è poi il ruolo riconosciuto all'acquirente diretto "... dei circa 600 clienti dell'impresa, se ne considerano i 60 principali, attorno ai quali ruota il 70% del fatturato e che rappresentano i primi referenti ai quali si guarda per l'evoluzione dei prodotti ...". Di questi solo una minima parte, tuttavia, sono ritenuti "... capaci di incidere fortemente sulle scelte di stile dell'impresa ..." e sono periodicamente visitati dallo stesso Tonelli (in media 2 volte l'anno) per consolidare i rapporti esistenti e dare e ricevere stimoli per l'elaborazione delle nuove proposte.

Una forte rilevanza può assumere, per il vertice di Moriani, l'impulso dato dal gusto personale dell'imprenditore-creativo e dalle relazioni commerciali intessute con i clienti, per cui "... l'elemento esperienza gioca un ruolo fondamentale nella conoscenza del mercato e della clientela, in termini di fasce di prezzo, tipi di confezioni, prodotti ...". Forte attenzione viene data alle indicazioni che esprimono i clienti, in ogni forma e attraverso qualsiasi mezzo (dati di vendita, indicazioni degli stilisti, informazioni e sensazioni maturate nel contesto di colloqui con i referenti delle imprese clienti a vario livello). Attraverso il filtro dell'imprenditore-creativo si acquisiscono e si valutano le informazioni provenienti dai confezionisti, che rappresentano un'altra fonte importante (anche se in misura minore) di indicazioni per la realizzazione della collezione.

Il vertice del Lanificio Bartoloni ritiene che "... il ruolo del cliente finale per la realizzazione del nuovo campionario è importante, da zero a dieci direi che potrebbe essere valutato ad un punteggio pari a sette ... anche quello della rifinitura è di particolare significato, darei un punteggio tra sette ed otto nella stessa scala ..." e quest'ultimo viene valutato non come mero elemento esecutivo, ma come propositivo; per quanto riguarda i consulenti di stile "... ve ne sono con caratteristiche molto differenziate ... presso alcuni si parla di aspetti concreti, come colori, gusto, ecc. ... presso altri invece, si fanno vedere foto, si fanno ascoltare musiche o visionare filmati e la consulenza finisce lì ... inoltre le tendenze che si possono indicare come rilevanti per le stagioni a venire devono essere valutate con le dovute riserve da parte dell'imprenditore ... il consulente di stile è comunque spesso portato ad enfatizzare gli elementi di cambiamento ...", forse perché ciò giustifica il valore della sua consulenza oggi rispetto a quella che può avere erogato per le stagioni passate, o più semplicemente perché proteso alla ricerca. Il ruolo del confezionista di tessuto è ritenuto fondamentale come osservatorio sulle tendenze del *sell-out* al consumo finale. Un ruolo di rilievo per la generazione del campionario viene ad averlo il fornitore di fibra, che "... ha una grossa importanza nel settore ricerca, più che nella generazione delle tendenze moda ... contribuisce sostanzialmente nella nostra impresa ad alimentare il processo di innovazione ...".

Il consumo finale e i *bureau du style* sono accomunati dal vertice imprenditoriale di Arca nel termine "mondo della moda", intendendo con ciò tutto quello che ruota attorno a questo fenomeno, dagli acquirenti, agli stilisti, alle sfilate, il cui ruolo viene percepito come importante anche se in declino rispetto al passato. Influenza minore rivestono gli agenti ed i rappresentanti mentre la rifinitura assume un ruolo centrale nell'ambito del processo produttivo tanto da ritenersi importante la sua internalizzazione. Importanti sono poi i fornitori di fibre. Esistono rapporti privilegiati con alcuni fornitori, nel quadro di rapporti principalmente diretti ad ottenere un servizio migliore ed una maggiore disponibilità. I clienti confezionisti, invece, "... costituiscono un elemento instabile nella generazione delle tendenze moda perché, se è vero che molti nostri concorrenti ... giocano di rimessa con i principali clienti, producendo su loro indicazioni ...", l'impresa vuole "... porsi in un atteggiamento propositivo piuttosto che recepire indicazioni. Questa strategia porta spesso a sentirsi "usati" dai clienti, in relazione alla presenza di *spillover* che possono ridurre i ritorni a fronte degli sforzi di innovazione fatti ...".

Il cliente diretto nella generazione del campionario per Roberto Vincenzi è considerato avere un ruolo di massima importanza, dato che "... possiede una conoscenza più di-

Tabella 3 — Rilevanza di alcuni ruoli fonte di messaggi nella rappresentazione delle tendenze moda secondo le narrazioni del vertice aziendale di alcune imprese intervistate

		Antichi	Bartoloni	Laudani	Vincenzi	Tonelli
Ruoli “market pull”	Consumo finale	alta	7	8	8	9
	Confezionista	0	bassa	10	10	8
	↑ Rappresentante	0	nd	0	0	6
	Bureau du style	4	5/6	2	2	7
↓	Fornitore di rifinizione	7	7/8	media	5	1
	Fornitore di materie	6	alta	5/6	5	1
Ruoli “supply push”	Ufficio stile	9	alta	alta	10	9

Il giudizio è espresso in modalità numerica su una scala da zero (rilevanza nulla) a dieci (rilevanza massima), oppure come rilevanza alta, media, bassa, nulla

retta delle tendenze del consumo finale ... siamo soci del Comitato Moda, un organo composto da circa 40 soci, confezionisti e tessitori, in cui è forte anche la presenza di aziende di moda uomo ... nel settore del jersey ci avvaliamo della collaborazione continuativa di un consulente esterno ...”. Ruoli marginali nel processo in esame sono invece rivestiti sia da agenti e rappresentanti sia dai produttori di servizi di rifinizione, attività quest’ultima che è svolta internamente e che non si connota come una funzione propositiva.

Circa i ruoli presi in esame nel processo di generazione della collezione è stato richiesto agli imprenditori intervistati di formulare un giudizio sul peso assunto nel processo di definizione dell’immagine della domanda ed in particolare delle tendenze moda per l’innovazione di prodotto.

4.2 Condivisione del contesto e rappresentazione delle tendenze moda

L’immagine delle tendenze moda si alimenta di messaggi il cui contenuto può riguardare aspetti di natura sociologica e psicologico-sociale, anche in relazione al processo di comunicazione delle idee nell’ambito del sistema moda. La rappresentazione delle tendenze moda può essere associata al riconoscimento di cicli durevoli e del loro operare nella generazione delle nuove collezioni (aspetto tecnico), tanto che alcuni operatori arrivano a interpretare la tendenza moda e la creazione della moda come un percorso razionale, nel quale si può prevedere la prossima evoluzione, anche se non stabilire la durata della nuova tendenza (Irpet, Textrends 1991, p. 39). Nella formazione della nuova collezione, le imprese propongono in genere, accanto ad una certa quota di articoli espressione di idee del tutto nuove, una parte, spesso la più consistente, sviluppata da idee già presenti nella stagione precedente e che sono oggetto di lavoro di studio e miglioramento. Da questa valutazione, si vede come la proposta

delle nuove tendenze, e quindi la rappresentazione delle tendenze moda per il nuovo prodotto tessile, corrisponda nella condotta dell'impresa ad una selezione di elementi della stagione precedente, e piuttosto alla definizione di idee del tutto o puramente nuove.

L'attivazione dei diversi ruoli funzionali nella rappresentazione imprenditoriale delle tendenze moda avviene attraverso la condivisione del contesto e le occasioni di contatto con il singolo cliente, la partecipazione a fiere e manifestazioni espositive, i processi di erogazione di consulenza e di interazione nella fornitura di materie e servizi di rifinizione. Le descrizioni del contesto, formulate dagli imprenditori intervistati relativamente al processo di generazione delle tendenze moda ed alle attività da porre in essere per acquisire un'immagine adeguata per le scelte del nuovo prodotto tessile, appaiono legate a due questioni: (1) l'autonomia dell'osservatore/imprenditore nella formulazione della propria immagine/conoscenza delle tendenze; (2) il ruolo del contesto nel definire una valutazione condivisa sulle tendenze delle stagioni che verranno. La capacità di generare convergenza verso elementi di "convenzione" riguardo alle tendenze che si produrranno nella domanda assume particolare rilievo rispetto alle caratteristiche tradizionalmente assunte dalla clientela delle imprese produttrici di tessuto. Per rifornire i confezionisti di programmato, le tendenze moda devono essere valutate con largo anticipo, nell'ambito di un processo nel quale l'immagine della tendenza viene formata attraverso una attività di valutazione e di scelta da parte delle imprese produttrici di tessuto.

Il vertice delle imprese esaminate tende a rappresentarsi il mercato del cliente finale (consumatore) non meno di quello dei clienti diretti del nuovo prodotto (imprese), che sono mutati rispetto al passato. L'immagine della domanda presso una parte degli imprenditori appare caratterizzata da una accresciuta eterogeneità della clientela che, diventando un dato strutturale, viene a ripercuotersi sulla struttura del contesto nel quale il vertice aziendale si muove¹³.

Piero Antichi è consapevole dell'esistenza di una fascia accresciuta di realtà produttive che ricorrono ad una pluralità di uscite di tessuto nel corso dell'anno, ma "... le caratteristiche del processo di proposta al cliente e delle attività poste in essere in funzione del raccordo con le tendenze moda e con il mercato, restano sostanzialmente nella azienda invariate ...". Il lanificio infatti partecipa alle fiere Prato Expo e Première Vision, con proposte di campionario annue, una per ognuna delle due stagioni.

¹³ La diffusione di processi di programmazione del campionario in tempi più frequenti, secondo ritmi consueti al panorama competitivo di alcune realtà extraeuropee, veniva messa in evidenza da Burresi (1989).

Il Lanificio Bartoloni partecipa a “... Première Vision, a Parigi, e Prato Expo ... si partecipa poi ad un appuntamento a New York e ad uno a Lille ... occorre però rivedere il discorso fieristico ... sono personalmente favorevole allo sviluppo di una fiera unica italiana ... mentre oggi se ne hanno molte, da Moda In a Milano, a Prato Expo, fino a Idea Biella ... è arrivata l'ora di ridurle, perché le imprese vogliono partecipare a poche manifestazioni ... non solo perché costano denaro e giorni di lavoro preziosi ... ma soprattutto perché il ruolo della fiera nel contatto con il cliente sta cambiando, il rapporto è sempre più diretto verso clienti sempre più concentrati ... ma allora una grande occasione italiana potrebbe competere meglio con quella parigina di Première Vision ...”.

Si vede in Arca la possibile ulteriore diffusione “... del modello americano ... nel quale ogni mese, ogni due settimane si cambia la vetrina ...” e si vengono ad avere numerose uscite nella produzione di tessuto. Per generare una risposta in termini di frequenza nelle proposte dei produttori di tessuto si sono pensati strumenti di vario tipo, “... come Interseason ... o come Pre-tex ... non si deve temere di fare le uscite di vario tipo, anche accavallando le uscite stesse ...”. Sulla base di una rappresentazione del mercato non solo per la singola impresa, ma per le realtà produttive dell'area, vi sono alcune idee che secondo l'imprenditore potrebbero essere sviluppate, ad esempio “... una fiera di metà stagione ... oppure fiere itineranti di post-collezione ...”. Questo significa che “... anche se si può continuare a realizzare i due appuntamenti fieristici annuali ... in realtà i tempi della proposta funzionano durante tutto l'anno ... e si moltiplicano le occasioni di proposta ... il mercato che ci troviamo di fronte è caratterizzato da sviluppi che vanno in questo senso ...”.

Per Roberto Vincenzi, un ruolo non secondario nella formazione del campionario è svolto dalle fiere e manifestazioni. Il Lanificio Vincenzi partecipa a Premier Vision in Francia ed in passato ha partecipato a Idea Biella ed Idea Como (Roberto Vincenzi ne è stato vicepresidente per molti anni), nel quale si vede un elemento funzionale alla più generale esigenza di contattare un numero ampio di clienti in tempi brevi.

In Laudani, il vertice aziendale evidenzia come i clienti siano essenzialmente “... prêt-à-porter industriali di alto posizionamento quali Ugo Boss in Germania, Max Mara in Italia, Kenzo in Francia, e stilisti di fama internazionale fra cui Armani, per i quali si realizzano ampie collezioni in tre diverse occasioni (pre-collezione, collezione e post-collezione) ripetute due volte l'anno oltre a decine di articoli sui quali si concedono esclusive di colore, fantasia o disegno ...”. Questo consente all'azienda di incontrare almeno sei volte l'anno clienti leader nell'ambito moda, di instaurare con questi un rapporto di stretta collaborazione e di ottenere importanti informazioni di mercato; “... il cliente che ha visto la precollezione, conosce già la collezione nel momento in cui questa viene presentata in fiera ...”; Laudani è presente a Idea Biella ed a Première Vision con la collezione donna che rappresenta il 90% della produzione dell'azienda.

Sotto l'aspetto delle capacità relazionali con i clienti, Moriani da anni lavora nella direzione di stringere rapporti particolari con i principali referenti dell'azienda; “... il 40/50% del fatturato viene realizzato con circa 20 clienti, e l'80% è dato dal 25% dei clienti ... è necessario sviluppare relazioni *ad hoc* con quei clienti che rappresentano la parte più consistente degli ordini ricevuti e possono fornire indicazioni o informazioni importanti rispetto al resto del portafoglio clienti ...”. Le collezioni vengono

costantemente aggiornate e modificate sulla scia delle informazioni acquisite in sede di pre-collezione, di fiere cui l'impresa partecipa, nelle presentazioni ai clienti. Moriani partecipa infatti alle fiere di pre-collezione di New York e alle manifestazioni Prato Expo e *Première Vision*, principalmente con l'intento di coltivare i rapporti interpersonali con i principali clienti, ma anche per ottenere indicazioni sull'evoluzione della tendenza moda.

Nel processo di generazione delle tendenze per Tonelli l'evento fieristico non gioca un ruolo di primo piano; "... si partecipa a Prato Expo, *Première Vision* e alle fiere di pre-collezione di New York ...", enfatizzando il momento relazionale volto a "... mantenere i contatti a livello commerciale con i clienti e coltivare quelli a livello interpersonale d'immagine ... evento che caratterizza il settore moda e che un operatore non può mancare per farsi il quadro generale e maturare la 'conoscenza del mondo' ...".

La forte componente di riassortimento delle collezioni propone continue rielaborazioni dei temi sviluppati nel campionario per venire incontro nella maniera più tempestiva all'evoluzione delle tendenze moda ed anticipare così le istanze dei clienti. Questa strategia è messa in pratica ricorrendo a visite periodiche presso clienti di riferimento, con i quali vi sono rapporti stretti per uno scambio biunivoco di informazioni, sensazioni, indicazioni sull'evoluzione della tendenza nei tessuti e nei capi confezionati. Il diverso rilievo che potrebbe assumere in prospettiva il momento fieristico, così come lo sviluppo di scambi più forti con singoli clienti in più momenti diversi durante l'anno, vengono potenzialmente a mutare la struttura del contesto nel quale si generano i messaggi che incidono sulla formazione dell'immagine imprenditoriale della domanda e delle tendenze moda in particolare.

4.3 Immagine delle tendenze e comportamento d'offerta

Il rapporto tra immagine della domanda e comportamento adottato emerge in relazione ai temi dell'estensione della collezione, della frequenza delle proposte, dei caratteri assunti dal rapporto con il cliente. Negli anni novanta le imprese che offrono tessuto oggetto specifico della nostra attenzione hanno affiancato un ampliamento dei campionari alla maggiore articolazione delle preferenze espresse dalla domanda di beni intermedi e di consumo. Questo fenomeno è visto presso molti operatori come fattore all'origine di oneri rilevanti per la gestione della collezione e che può rendere meno chiaro il posizionamento dell'impresa agli occhi della clientela, soprattutto se la collezione risulta, oltre che ampia, variegata negli articoli che la compongono, determinando una personalità meno definita dell'offerta aziendale. Si è fatto ricorso nelle imprese analizzate alla definizione di

una pluralità di segni distintivi per qualificare linee di prodotto che raggruppano articoli relativamente più omogenei, e che vengono in qualche maniera a tracciare l'alveo in cui maturare le successive innovazioni di prodotto.

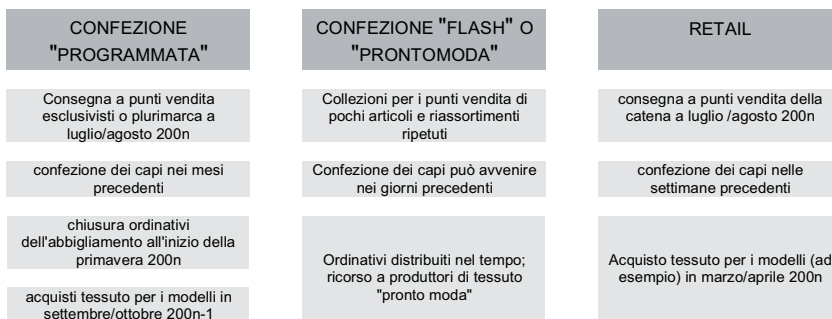
Un'attenzione crescente nella rappresentazione del mercato è rivolta al processo d'integrazione delle funzioni di confezione e di distribuzione. La clientela delle imprese produttrici di tessuto è venuta modificandosi nel corso degli anni novanta. Il cliente del produttore di tessuto è stato tradizionalmente un confezionista, con caratteri diversi in relazione ai sistemi di gestione della produzione e di raccordo impresa/mercato che portava a distinguere le tipologie del "programmato" e del "pronto moda". Nel corso degli anni novanta per le imprese operanti in fasce di mercato media e medio-alta è risultata crescere l'importanza di clienti operanti essenzialmente come dettaglianti di abbigliamento (*retailer*), in rapporto all'aumento del peso sul mercato di grande dettaglio e dettaglio organizzato ed all'integrazione a valle di produttori di abbigliamento¹⁴.

Il passaggio da un cliente "confezionista" ad un cliente "retailer" porta a cambiamenti della logica assunta dall'interlocutore, che non corrisponde più ad un'impresa industriale ma ad una impresa commerciale. Questo è vero ad esempio per i tempi di acquisto, dato che il cliente dettagliante non ha un programma di produzione interno, ricorrendo a confezionisti operanti come produttori conto terzi, spesso localizzati in paesi lontani dalla base nazionale, scelti secondo criteri che tengono conto delle condizioni di costo, con cambiamenti rapidi dettati dalle logiche dell'impresa commerciale¹⁵.

L'affermazione di un cliente che si pone i problemi propri di chi assume la funzione del dettaglio viene visto nelle descrizioni dagli imprenditori intervistati come associata ad altri fenomeni: (1) l'aumento delle dimensioni medie della clientela, che sposta ancora più a favore dell'acquirente il peso contrat-

¹⁴ In questo stesso periodo emergono evoluzioni anche nell'ambito delle imprese di confezione di abbigliamento, dove di rileva lo sviluppo di formule innovative di pronto moda caratterizzate da una accresciuta attenzione all'immagine ed alla politica di marca (Guercini 2001).

¹⁵ Il dettagliante è in questo caso il decisore dell'acquisto dei tessuti, che dispone vengano inviati ai confezionisti da lui scelti e cui in molti casi può essere riferita la fatturazione, mentre dopo l'acquisto su campione i tessuti sono visti materialmente dal dettagliante solo quando arrivano ai suoi punti di vendita nei capi confezionati. Un imprenditore intervistato ricorda come abbiano assunto rilievo nella produzione di capi confezionati paesi quali "... il Portogallo alcuni anni fa, poi le isole Mauritius ... più recentemente paesi dell'Europa orientale quali la Romania ... mentre per clienti nordamericani resta fondamentale il ruolo delle lavorazioni di confezione effettuate nel Far East ...".



Fonte: Informazioni raccolte nel corso di interviste al vertice di imprese di tessuto

Figura 6 — Tipologie di clientela e ciclo moda

tuale nelle negoziazioni intraprese dai produttori di tessuto; (2) il ridursi dei tempi intercorrenti tra l'ordinativo e la consegna; (3) il diffondersi del processo di revisione ed integrazione della collezione stagionale nel corso dei mesi successivi alla sua presentazione; (4) la presenza di un cliente con una limitata competenza industriale, che si affida a rigidi capitolati tecnici, con l'intento di ottenere garanzie sul fronte della qualità delle forniture in assenza di quella conoscenza del prodotto che era propria del confezionista tradizionale¹⁶.

La clientela, oggi molto varia, appare ridotta in numero assoluto e concentrata in termini dimensionali, venendo ad effettuare le proprie decisioni di acquisto in momenti diversi durante l'anno per la stessa stagione, comprendendo tipologie molto distanti come quella del *retailer*, del confezionista e del "pronto modista" (figura 6).

Il cambiamento dell'immagine della domanda si associa ad una diversa impostazione delle attività aziendali di proposta. Si rileva da parte di alcuni imprenditori come, pur continuando a fare riferimento alle due stagioni (persistenza della rappresentazione del mercato) la composizione del campionario non si chiude dopo la presentazione in fiera, e si hanno continuamente integrazioni ed aggiustamenti con accavallamenti tra le stagioni¹⁷. In

¹⁶ Quest'ultimo aspetto assume particolare rilievo anche a ragione della delocalizzazione dei processi produttivi nell'ambito della *supply chain* cui si è fatto prima riferimento.

¹⁷ Si rileva da parte di uno degli imprenditori intervistati come vi sia "... un gruppo di clienti che vuole vedere presto la collezione ... sono i tipici confezionisti che producono su programmato, che sono interessati al campionario autunno/inverno 2002/2003 a settembre 2001 ... un altro gruppo che corrisponde ai retailer vuole invece vedere il campionario per la stessa stagione molto più tardi, diciamo a marzo 2002 ...".

relazione a questa evoluzione, emerge un maggiore fabbisogno di visibilità, per cui partecipare alle fiere non è più sufficiente, occorre per il produttore di tessuto cercare altri terreni di incontro con i clienti, anche perché in buona parte non è possibile individuare esigenze concentrate in momenti precisi nell'anno. Nel raccordo impresa/cliente si è chiamati ad un contatto più ravvicinato con l'acquirente, che richiede la messa in campo di risorse maggiori da parte dell'impresa di tessuto, e che spesso comporta l'impegno diretto del vertice aziendale. Il dettagliante può cambiare le vetrine dei propri punti di vendita con elevata frequenza, ricomponendo il suo assortimento, in modo simile ad una situazione indicata come da tempo consolidata negli Stati Uniti¹⁸.

Il campionario proposto da Tonelli si articola su circa 200 proposte per ciascuna collezione (due annuali), che sono la base per gli aggiornamenti introdotti continuativamente. La situazione si è notevolmente modificata dall'inizio degli anni '90, quando la composizione del campionario variava tra i 30 e i 40 articoli a stagione, sufficienti a coprire i fabbisogni di confezionisti "... in una posizione di relativa forza rispetto al consumatore, disposto a recepirne le indicazioni ...". Tonelli divide i suoi clienti in due categorie: coloro che programmano rigidamente le proprie uscite poche volte l'anno e coloro che lo fanno in maniera più flessibile, con una collezione ogni mese. Il tessuto certamente risente meno dell'abbigliamento di questa accelerazione del ciclo moda, che si è ridotto del 50% in durata nel corso degli anni novanta "... ma ha comunque dovuto adeguarsi con un'opera continua di ricerca stilistica per soddisfare le esigenze dei clienti confezionisti ... ogni stagione si rinnova una porzione del campionario variabile dal 10 al 50%, proponendo sempre concetti classici e caratterizzanti la produzione d'impresa ... i riassortimenti e le modifiche in corso di stagione rappresentano, invece, oltre il 50% dei prodotti inizialmente proposti ...".

Presso il Lanificio Antichi la collezione, costituita da settanta/ottanta articoli per stagione, si ritiene debba essere necessariamente contenuta nella sua estensione. È fondamentale per l'impresa, nella visione del vertice, non ampliare eccessivamente la base delle proprie proposte, per contenere i relativi costi. Proponendo campionari molto ampi "... si aumentano le probabilità di proporre al cliente qualcosa che gli interessa, ma con un'immagine meno definita e spese molto più elevate ...".

¹⁸ I tempi cambiano significativamente, configurando una domanda con cui è più difficile operare che nel passato, dal momento che "... il cliente decide dopo quando è un retailer ... se vuole riassortire i suoi punti di vendita ad agosto, e sa che per realizzare la confezione occorre un mese, acquista il tessuto perché sia consegnato a fine giugno ..."; non solo i retailer acquistano dopo, ma "... le consegne avvengono prima, perché i tempi della stagione tendono ad anticiparsi ..."; del resto, anche il cliente confezionista tende a "... posticipare gli acquisti per ridurre l'incertezza, cosa possibile avvicinando il momento della scelta dei tessuti a quello della vendita nei negozi ...".

La “continuità” tra stagioni successive trova rispondenza nella persistenza di parte delle tendenze moda ispiratrici delle collezioni precedenti (e quindi degli articoli che le compongono) che possono permanere quale fonte di ispirazione per la nuova collezione, comportando l’individuazione delle nuove tendenze moda da inserire nell’offerta aziendale. Nella scelta della proporzione tra quanta parte del campionario è espressione della continuità della stagione precedente, e quanta parte invece è frutto di tendenze nuove, assumono rilievo valutazioni sul comportamento d’acquisto al consumo.

Secondo il vertice di Arca “... si avverte l’esigenza di alimentare il retail con il rinnovo della vetrina ... e si vendono prodotti di tutte le stagioni in tutti i mesi dell’anno ...”. In questo ambito, la continuità nel profilo dell’offerta aziendale non si ritiene sia opportuno che venga portata avanti in termini stringenti; “... la coerenza non deve essere assoluta ... l’impresa deve variare le proprie proposte ... la capacità di cavalcare il trend è uno dei punti di forza delle imprese tessili di Prato ...”.

Il vertice di Moriani vede come essenziale la ricerca ed il miglioramento del servizio al cliente. Il campionario di Moriani prevede due uscite stagionali che costituiscono le collezioni di partenza per ogni anno (campionario programmato) e si compongono ciascuna di 200/250 articoli, nonostante in fase di pre-collezione il numero delle proposte sia notevolmente maggiore. Esiste la necessità di un continuo aggiornamento delle collezioni presentate, dettato dalla percezione del rischio di errore propria dei confezionisti, che esigono correzioni in corso d’opera per mantenersi sempre vicini alle percezioni dell’acquirente. Secondo il vertice aziendale “... l’aggiornamento avviene sia su indicazioni del cliente confezionista, sia per iniziativa dell’impresa che recepisce segnali dal mercato attraverso manifestazioni fieristiche, contatti con operatori del settore e con i clienti, o anticipa elementi di nuova tendenza ...”.

Per il vertice del Lanificio Bartoloni, “... la clientela ha bisogni articolati ... si cerca di renderla quanto possibile “prigioniera” dell’offerta aziendale ...” attraverso una gamma sufficientemente ampia ed articolata da consentire di soddisfare buona parte delle istanze. Le collezioni annuali “... hanno integrazioni in corso d’anno ...” a fronte di uffici stile che lavorano nel continuo, cercando di consentire al cliente “... scelte aggiornate per la programmazione delle vendite al dettaglio con rinnovi frequenti nella stagione ...”. Si punta ad “... essere prolifici, apportatori continuamente di cose nuove ... gli articoli nuovi danno problemi inevitabilmente ... le novità sono meno sperimentate e testate, comportano problemi di qualità, intesa come corrispondenza del tessuto consegnato ai campioni proposti al cliente ...”. La scelta dichiarata è comunque di puntare sul prodotto più nuovo, e di effettuare massicci investimenti in tecnologia per garantire allo stesso tempo un livello sufficientemente elevato di qualità. Il campionario aziendale è particolarmente vasto, comprendendo tre linee per un totale di oltre settecento articoli a stagione rinnovato nel 50/60% ogni anno.

Il vertice aziendale nella Vincenzi attribuisce rilevanza alla continua relazione tra impresa e cliente, al di là del contatto che avviene in occasione della presentazione delle due stagioni, anche in considerazione del fatto che negli ultimi anni sono aumen-

tati gli aggiustamenti apportati al campionario dopo la sua uscita. Secondo Roberto Vincenzi "... oggi più che mai in un ambiente dinamico ed in continuo movimento come quello della moda condotta ad alto livello, si deve continuamente investire nel rapporto, ed è estremamente importante la presenza personale dell'imprenditore nello sviluppo di questi contatti rilevanti: anche se ciascun ufficio interno è dotato di una certa autonomia nella relazione ... tutto deve essere ricondotto in una visione generale ...".

5. ALCUNE CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Gli elementi emergenti dall'esplorazione proposta nel presente lavoro evidenziano alcune dimensioni e tendenze nuove nei processi di formazione dell'immagine della domanda presso i decisori aziendali intervistati, e più precisamente nella rappresentazione delle tendenze moda. L'analisi delle interviste offre spunti di riflessione sul processo di rappresentazione imprenditoriale che appare condizionante con le sue implicazioni il comportamento di raccordo tra impresa e mercato sul quale focalizziamo la nostra attenzione. Rispetto a questo, la teoria dell'immagine appare come un modello analitico del processo di rappresentazione del mercato utile per l'interpretazione e la spiegazione delle decisioni assunte e dei comportamenti nell'ambito delle aziende che devono definire le tendenze moda.

Emerge una forte varietà dalle interviste riguardo all'immagine della domanda propria dei decisori aziendali e dalle categorie concettuali da questi impiegate per l'interpretazione e la valorizzazione del suo cambiamento, cui corrispondono comportamenti organizzativi differenziati.

Nella generazione dell'immagine della domanda in relazione alla nuova collezione, nei casi analizzati appaiono cruciali vari collegamenti (Easey 1995, p. 119) che possono essere attivati nella fase antecedente il concepimento della nuova collezione, e che corrispondono a ruoli differenziati. Questi comprendono il collegamento con i consulenti di stile esterni che danno indicazioni sulle tendenze moda per la prossima stagione, e che è stato rilevato in tutti i casi esaminati come passaggio presente all'avvio del processo di messa a punto della nuova collezione, come un ruolo che appare riconosciuto ma che non sempre è visto come essenziale. Un altro collegamento viene poi attivato con un certo numero di organizzazioni, nel caso dei clienti confezionisti nonostante l'ascesa del ruolo dei distributori, che corrispondono ad interlocutori con i quali il rapporto è più consolidato. Queste relazioni consentono di realizzare scambi di elementi conoscitivi sulle tendenze del mercato e per la generazione degli stimoli creativi, in termini di aspetti riconducibili a parametri di "moda" e di "gusto" (Sapir 1935).

Nelle realtà produttive esaminate, la definizione di un'immagine della tendenza moda viene vista assumere un particolare rilievo da parte delle persone poste al vertice organizzativo, occupando una posizione importante nell'ambito delle funzioni di marketing strategico assolate dall'imprenditore (*marketing imprenditoriale*), con riferimento alle realtà aziendali oggetto specifico della nostra attenzione, nelle quali l'imprenditore assume sovente in modo diretto buona parte delle responsabilità di marketing. La gamma di interlocutori rilevanti per la definizione delle tendenze moda comprende diverse posizioni tra gli estremi del mercato e della creatività di matrice tecnica. A tali posizioni estreme viene assegnata una elevata rilevanza da tutti gli imprenditori intervistati, mentre i giudizi sui ruoli che si collocano in posizione intermedia rispetto alle componenti *market pull* e *supply push* risentono maggiormente delle specificità aziendali e del profilo del vertice d'impresa, risultando oggetto di valutazioni più differenziate.

BIBLIOGRAFIA

- Balestri A. (1994) Toccafondi D. *Imprenditori e distretti industriali. I nuovi volti dell'industria tessile pratese secondo i suoi protagonisti*, Pratofutura, Prato.
- Barnard C. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987) *Les économies de la grandeur*, in "Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi", n. 31, PUF, Paris.
- Boulding K.E. (1956) *The image*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Brusseau E. (1993) *Le théories des contrats: une revue*, in "Revue d'Economie Politique", 103, n. 1.
- Burresi A. (1989) *Fattori di cambiamento nella competizione internazionale ed orientamenti strategici per le imprese pratesi*, Capponi, Firenze.
- Burresi A., Guercini S. (2000) *Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell'ambiente di marketing*, in Collesei U., Andreani J.C. (a cura di) *Atti del Convegno Internazionale "Le tendenze del Marketing in Europa"*, Ca' Foscari, Venezia.
- Ceruti M. (1986) *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano.
- Dei Ottati G. (1994) *Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District*, in "Cambridge Journal of Economics", 18.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (Editors) (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.

- Easy M. (Editor) (1995) *Fashion marketing*, Blackwell Science Ltd, Oxford.
- Fornari D. (a cura di) (1989) *Rapporti industria-distribuzione e strategie dell'ingrosso nel tessile/abbigliamento*, Egea, Milano.
- Guercini S. (2001) *Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas*, in "Journal of Fashion Marketing and Management", no 1, vol. 5, february 2001.
- Hampden-Turner C. (1981) *Maps of the Mind*, Macmillan, New York.
- Iris (2000) *I processi di innovazione nel distretto pratese*, rapporto di ricerca non pubblicato, Iris, Prato.
- Irpet, Textrends (1991) *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano.
- Le Moigne J.L. (1990) *La modélisation des systèmes complexes*, Bordas, Paris.
- Lewis D.K. (1969) *Convention: a philosophical study*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Marzili P.G. (1979) *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Capponi, Firenze.
- Maturana H., Varela F. (1992) *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Venezia.
- Maxwell J.A. (1996) *Qualitative research design. An interactive approach*, Sage, London.
- Orléan A. (1994) *Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions*, in A. Orléan, editor, "Analyse économique des conventions", PUF, Paris.
- Paoli M. (2000) *Sentieri per fabbricanti di stelle*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara.
- Penrose E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell & Mott, Oxford.
- Sabbadin E. (1995) *La partnership verticale nel sistema moda: quick reponse, franchising e marketing integrato*, in "Economia & Management", n. 2.
- Sapir E. (1939) *Fashion*, in "Encyclopaedia of the Social Sciences", vol. vi, Collier-Macmillan, New York, pp. 139-144.
- Schelling T.C. (1977) *The strategy of conflict*, Oxford University Press, Oxford.
- Sugden R. (1989) *Spontaneous Order*, in "Journal of Economic Perspectives", 3, n. 4, Fall.
- Van Maanen J. (1988) *Tales of the field. On writing ethnography*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Vicari S. (1998) *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano.
- Von Glasersfeld E. (1981) *Einführung*, in Watzlawick P. (Editor) "Die Erfundene Wirklichkeit", R. Piper & Co. Verlag, München.

Wiener N. (1961) *Cybernetics*, MIT Press, Cambridge (Mass.).

Yin R.K. (1984) *Case study research. Design and methods*, Sage, London.

Young H.P. (1996) *The Economics of Conventions*, in “Journal of Economic Perspectives”, vol. 10, n. 2.

Capitolo Terzo

IL RUOLO DEL BUREAU DE STYLE NEL NETWORK IMPRENDITORIALE PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO TESSILE

Simone Guercini e Silvia Ranfagni¹

I. NETWORK KNOWLEDGE PER L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO TESSILE

Lo sviluppo del nuovo prodotto tessile rappresenta per molte imprese una soluzione obbligata per essere competitive in un settore tradizionale, maturo (Burresi 1989; Baden-Fuller, Stopford 1995) ed a basso contenuto tecnologico (Pavitt 1984), ed allo stesso tempo costituisce un fenomeno rischioso e complesso. La *rischiosità* è legata soprattutto ai tempi del ciclo moda che impongono alle imprese tessili di progettare i loro prodotti con notevole anticipo rispetto alla stagione di riferimento (Burresi, Guercini 2002), mentre la *complessità* è determinata dalla varietà di relazioni che la stessa impresa tessile instaura in modo quasi naturale, con i diversi attori della filiera al fine di alimentare ed accrescere l'insieme di conoscenza, esperienza e abilità combinabili nello svolgimento dei processi produttivi (Richardson 1972) e identificabili quale presupposto indispensabile per la realizzazione di prodotti innovativi. Ne consegue che la comprensione dello sviluppo del prodotto tessile non può avvenire limitandosi all'analisi dei processi produttivi, delle dinamiche organizzative ed in generale delle politiche gestionali relative al processo di creazione del campionario, ma richiede uno studio delle *“relazioni cognitive”* tra la stessa impresa tessile e gli altri attori della filiera orientato all'identificazione del contributo conoscitivo di questi ultimi all'innovazione del prodotto tessile (Guercini, Ranfagni 2002). Il modello del network cognitivo viene proposto

¹ Sono da attribuire a Simone Guercini i paragrafi 1 e 2 ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 3 e 4.

in questo capitolo come lo strumento che consente di interpretare il tema dell'innovazione di prodotto in un settore caratterizzato da forte competitività ed elevata complessità di progettazione di prodotti innovativi. In questa situazione diventa indispensabile per la singola impresa essere inserita in una struttura relazionale in grado di promuovere una sorta di coevoluzione dei propri processi di apprendimento attraverso un continuo scambio ed una costante condivisione di risorse cognitive. Numerosi sono i contributi presenti in letteratura che analizzano gli apporti conoscitivi all'innovazione proveniente da soggetti appartenenti ad uno specifico *network interorganizzativo* ed in particolare dai clienti (Von Hippel 1978, 1988; Cooper 1979; Cooper e Kleinschmidt 1987), dai distributori (Nilsson, Host 1987; Pellegrini, Zanderighi 1990; Jones, Ritz 1991; Rangan, Melvyn, Mayer 1992; Pellegrini, Bertozzi, 1994) e dai fornitori (Von Hippel 1988; Nonaka 1990, 1994; Clark, Fujimoto 1991; Leonard-Barton 1995).

Partendo dal presupposto che il network interorganizzativo, rappresentativo della filiera tessile, è composto da imprese che costituiscono entità sociali (Kogut, Zander 1992) in grado di produrre una conoscenza specifica interna (Penrose 1959), il processo di innovazione di prodotto tessile è alimentato dallo scambio di una varietà di conoscenze tra l'impresa tessile ed i diversi attori della filiera. Tali conoscenze hanno natura in parte codificabile, e quindi trasmissibile attraverso un linguaggio formale e sistematico ed in gran parte tacita e, in quanto tale, composta da elementi cognitivi riconducibili a modelli mentali di rappresentazione della realtà, al know-how e ad abilità concrete (Johnson-Laird 1983). In particolare nel settore indagato risulta impossibile effettuare un'associazione univoca tra la natura generativa, integrativa e adattiva della conoscenza prodotta dai diversi attori della filiera (Guercini, Ragnagni 2002) e il carattere esplicito e codificabile della conoscenza medesima. Da un'analisi semplificata del network interorganizzativo potremmo convenire che le conoscenze codificabili e trasferibili all'impresa tessile per alimentare il processo di innovazione (Teece 1986) possano presentare: (1) dei contenuti tecnici, se prodotte da soggetti a monte della filiera, fra cui le imprese del meccanotessile, i produttori di fibra e di filato; (2) dei contenuti sintetizzabili in rappresentazioni delle dinamiche del mercato finale se fornite da soggetti esterni identificati nei rappresentanti, nei bureau de style e nei clienti – confezionisti, prontomodisti e grande distribuzione – con i quali sussiste un rapporto di fiducia e di stretta collaborazione. Questa distinzione è comunque inadeguata per rappresentare processi di generazione e di trasferimento di tipologie di conoscenze che nella realtà indagata non possono essere così facilmente attribuibili in base alla semplice distinzione tra la loro natura tacita ed espressa.

Nella loro attività infatti gli stessi attori della filiera non producono soltanto conoscenze codificabili e “migratorie” (Badaracco 1991), ma anche conoscenza contestuale e “embedded”, radicata in determinate competenze, maturata attraverso l’esperienza e lo svolgimento di determinate azioni, procedure, prassi ed in definitiva di certe routine (Nelson, Winter 1982). La stratificazione nel tempo di capacità, esperienza e routine e la loro interazione concorrono alla formazione della dimensione collettiva della conoscenza di impresa avente natura tacita e non codificabile. Nell’interazione tra impresa tessile ed altre imprese del settore, il trasferimento e poi l’interiorizzazione di questa conoscenza fatta di sensazioni, intuizioni, esperienze condivise che sono parte integrante del patrimonio genetico dell’impresa, rende la conoscenza stessa difficilmente rappresentabile ed articolabile. Sostanzialmente è come se gli individui o le organizzazioni internalizzassero le relazioni azioni-risultati, ma nello stesso tempo dimenticassero le cause di queste relazioni, ovvero è come se applicassero il know how senza ricordare il know why. Ne deriva che considerando i contributi conoscitivi dei diversi attori della filiera all’innovazione di prodotto tessile, potremo concludere che a prescindere dalla natura adattiva, generativa ed integrativa della conoscenza prodotta, questi diversi attori trasferiscono sia conoscenza estesa e codificabile, sia conoscenza tacita.

Riteniamo però – la letteratura ci sostiene in questo (Perrone 1992; Benassi 1993; Biemans 1995) – che per comprendere le attività legate al processo di sviluppo di prodotti innovativi non ci possiamo limitare ad esaminare le relazioni con il network esterno, ma occorre prendere in considerazione anche le fonti di sapere interne all’impresa al fine di sfruttare adeguatamente le proprie competenze, di assimilare in modo efficace il patrimonio informativo esterno e di produrre così nuova conoscenza. Pertanto occorre attivare e mettere in relazione i ruoli specialistici d’interfaccia, responsabili della gestione delle relazioni con l’esterno, con le fonti del sapere interne all’impresa, in modo tale da valorizzare in maniera adeguata il patrimonio conoscitivo dell’impresa e di internalizzare gli apporti provenienti dall’esterno. Il processo di sviluppo del nuovo prodotto è alimentato dall’integrazione di conoscenze tra un *network interaziendale* ed un *network intraaziendale* analizzato dalla letteratura relativamente alla funzione Marketing (Rothwell 1972; Cooper 1979; Hill 1988; Mahajan, Wind 1992; Workman 1993), Ricerca e Sviluppo (Allen 1971; Cooper 1984; Griffin, Hauser 1994; Pisano 1994), Progettazione e Produzione (Hauser, Don Clausing 1988; Whitney 1988; Bruce, Morris 1995; Davies-Cooper, Jones 1995) e Acquisti (Axelsson, Hakansson 1990; Williams, Smith 1990;). Pertanto l’analisi dello sviluppo di prodotto tessile richiede lo studio dell’integrazione tra le conoscenze provenienti dal network esterno e quelle

prodotte all'interno dell'impresa tessile, dall'ufficio stile e dall'area commerciale, e con l'esperienza accumulata e sedimentata soprattutto a livello di vertice imprenditoriale (Burrelli, Guercini 2001).

In un settore in cui l'innovazione di prodotto sembra assumere un ruolo rilevante sia in relazione a fattori supply push che a fattori market pull, diventa importante il processo di razionalizzazione ed istituzionalizzazione delle tendenze stagionali da parte dei bureau de style quale risposta necessaria alle esigenze della filiera tessile. Il processo di previsione e di sviluppo delle tendenze è oggi abbastanza formalizzato: si basa da un lato sulla ricerca e condivisione di informazioni e dall'altra, sulla personale interpretazione delle tendenze dalla stessa impresa. In questo processo i bureau de style assolvono un ruolo rilevante proprio in qualità di creatori di tendenze e di interpreti delle stesse. È nostra intenzione analizzare i processi di creazione di conoscenza da parte dei bureau de style in termini di nuove tendenze e le loro relazioni con gli attori della filiera tessile ed in particolare con le imprese tessili in qualità di acquirenti e di coproduttori della conoscenza relativa a nuovi trend. In questo senso nell'ottica del superamento della dicotomia interaziendale e intraaziendale, dopo aver cercato di capire come i bureau de style producono e trasferiscono conoscenza, riteniamo importante identificare le figure interne all'impresa tessile con le quali interagiscono. A tal fine concentreremo la nostra analisi sull'individuazione del modello teorico di riferimento per l'interpretazione del processo di creazione di conoscenza seguito dai bureau de style nella creazione delle tendenze, per poi procedere alla presentazione di tale processo e ad un'analisi delle relazioni con gli attori della filiera tessile.

2. LA CREAZIONE DI CONOSCENZA COME COSTRUZIONE DI RAPPRESENTAZIONE DELLA REALTÀ

Per quanto riguarda il ruolo della conoscenza nei processi gestionali di impresa, è possibile distinguere nelle teorie manageriali ed organizzative due principali filoni: da un lato un *orientamento "scientista"* – a cui appartengono autori quali F.W. Taylor e H.A. Simon – che considera gli essere umani come sistemi stimoli-risposta con poca capacità di generare conoscenza e dall'altro una *prospettiva "umanistica"* – cui sono riconducibili i contributi di autori quali E. Mayo e K.E. Weick – che, legata agli studi sulla cultura organizzativa (Schein 1985), è riuscita a far luce sulla natura di sistema epistemologico delle organizzazioni sottolineando il ruolo di queste ultime in quanto sistemi di significati condivisi capaci di apprendere, modificarsi ed evolvere nel tempo attraverso

l'interazione sociale fra i suoi membri, e orientando quindi verso la realizzazione di ricerche più elaborate sul carattere implicito della conoscenza.

Coerentemente con lo sviluppo di questo approccio umanistico e con il crescente ruolo del fabbisogno conoscitivo per i processi gestionali, gli studiosi di management hanno concentrato l'attenzione sull'analisi della *natura delle risorse di conoscenza* distinguendo tra know-how e know-that (Russel 1913; Ryle 1947), tra la forma tacita e quella esplicita (Polanyi 1967), tra conoscenze procedurali e conoscenza propositional (Scheffler 1965), e sullo studio del livello di possesso della conoscenza separando la dimensione individuale da quella meta-individuale (collettiva) delle risorse conoscitive (Durkheim 1964; Russel 1948).

A partire dagli anni Ottanta hanno fatto la loro comparsa in letteratura le teorie dell'apprendimento e gli approcci alla gestione strategica fondata sulle risorse, sulle competenze e sulle capacità fondamentali di impresa.

Le *teorie dell'apprendimento* hanno identificato nelle learning organisation (Senge 1990) un modello di impresa che individua nell'apprendimento generativo (attivo) e nell'apprendimento adattivo (passivo) delle fonti sostenibili di vantaggio competitivo. Si tratta di organizzazioni che riconoscono le loro ragioni di essere non solo nella presenza di una mission condivisa e di team work i cui membri si fanno portatori di competenze diverse, ma soprattutto nella capacità di agire secondo la logica di "pensiero sistemico" che implica "un cambiamento di mentalità da una visione di noi stessi come esseri separati dal mondo in cui viviamo... ad una visione dei problemi come esito di forze o persone esterne" (Senge 1990, p. 12). Questo comporta il riconoscimento delle problematiche che viviamo come risultato delle nostre stesse azioni.

Il continuo interesse sul tema del rapporto tra conoscenze, risorse, capacità, competenze e vantaggio competitivo dell'impresa ha portato, come sopra anticipato, alla nascita di altri filoni di studio fra cui l'approccio delle competenze (Selznick 1966; Prahalad, Hamel 1990) e delle capacità aziendali (Leonard-Barton 1992; Teece, Pisano, Shuen 1997), la resource-based view (Wernerfelt 1984; Rumelt 1984) e gli studi che identificano la conoscenza quale risorse costitutiva dell'impresa (Winter 1987; Nonaka 1991; Kogut, Zander 1992; Grant 1996).

Mentre *l'approccio delle competenze* individua le *distinctive competence* costituite da una conoscenza condivisa all'interno dell'impresa nello svolgimento dei processi aziendali, *l'approccio della capacità* definisce le capabilities quell'insieme di conoscenza, esperienze ed abilità combinabili nella gestione d'impresa. In questo ambito rilevante è il contributo di Teece (1982) che identifica le capacità organizzative (organizational capabilities) nelle routine sottostanti

ai processi produttivi, considerate quali modalità di accumulazione della conoscenza attraverso la formazione di una memoria collettiva. Con riferimento alla natura evolutiva delle capacità, l'approccio delle Dynamic Capability assume l'impresa come locus in cui costruire, integrare e riconfigurare le conoscenze interne, in vista di rapidi mutamenti nello scenario competitivo. Ne risulta che la conoscenza integrata per mezzo delle capacità dinamiche è costituita da quelle risorse embedded nei processi aziendali, dalle routine, dalle competenze collettive e dalle core competence. Altri contributi che si inseriscono in questo approccio sono quelli di Kogut, Zander (1992) che definiscono capacità combinatorie (combinative capability) la creazione di nuova conoscenza sulla base della conoscenza esistente e di Leonard-Barton (1992) che propone una visione d'impresa basata sulla conoscenza (knowledge-based view) e definisce le capacità-chiave (core capability) quali componenti della dotazione di conoscenza gestite dall'impresa. Tale dotazione è costituita dalle abilità dei singoli relative alle conoscenze embedded nelle attività produttive in cui si fondono i principi tecnologici, dai sistemi gestionali ed operativi attraverso cui un'impresa crea conoscenza e da valori guida quali componenti dell'approccio culturale dell'impresa alla creazione ed alla gestione di nuove competenze.

La concezione di un'impresa che cresce in base alle proprie risorse e capacità, sviluppata da Penrose (1959) e da Rubin (1973) ha influenzato negli anni Novanta, gli studi di strategia ed in particolare il filone delle *Resource-Based View*. Tale filone individua la principale fonte di vantaggio competitivo nella dotazione di risorse intangibili ed in particolare nelle conoscenze detenute a livello collettivo (know-how) riconducibili alle risorse organizzative, tecnologiche ed umane. Tuttavia lo sviluppo dell'impresa è alimentato non solo da tali risorse, ma anche dalle capacità (capability) dell'impresa che rappresentano un processo di integrazione delle risorse (Grant 1991), e quindi costituiscono routine organizzative composte prevalentemente da conoscenza contestuale/tacita. La teoria dell'impresa basata sulle risorse (resource-based theory) che considera *la conoscenza come fonte di vantaggio competitivo* costituisce il presupposto fondamentale per comprendere i due paradigmi scientifici ai quali possono essere ricondotti molti degli studi sulla conoscenza di impresa. In particolare facciamo riferimento al paradigma cognitivista che considera la conoscenza di impresa come repertorio di rappresentazioni individuali ed a quello costruttivista che definisce la conoscenza d'impresa come sistema di interazioni generatrici di senso convergente in ambito collettivo.

Come risulta evidente in questa parte del lavoro l'analisi che intendiamo effettuare non si concentra tanto sullo studio del patrimonio cognitivo dei bureau de style e sull'identificazione dei meccanismi di apprendimento delle orga-

nizzazioni (Argyris, Schon 1978; Vicari, Von Krogh 1992; Nonaka, Takeuchi 1995) appartenenti alla filiera tessile con i quali si relazionano gli stessi bureau de style, ma sui processi di generazione della conoscenza prodotta da questi soggetti creativi secondo un approccio di analisi che considera la *conoscenza* non come un atto meramente rappresentativo della realtà indagata, ma come un *atto generativo* della stessa. In particolare i bureau de style nella loro attività di creazione delle tendenze moda possono essere considerati delle organizzazioni che, dotate di schemi cognitivi specifici, diventano soggetti attivi nella generazione della conoscenza all'interno di un ambiente che comprende non solo le realtà aziendali appartenenti al tessile/abbigliamento, ma anche l'intero contesto sociale dalla cui analisi possono emergere nuove tendenze latenti. Si tratta quindi di un contesto ampio che non è né oggettivo e né indipendente all'interno del quale i bureau de style sfruttando gli schemi cognitivi di cui dispongono, "attivano porzioni di ambiente diverse ed in questo modo costituiscono il loro ambiente" (Weick 1969) e creano nuova conoscenza.

In questa nostra analisi quindi i modelli teorici di riferimento per l'interpretazione del processo di generazione della conoscenze dei bureau de style sono quelli propri del costruttivismo e non quelli del paradigma cognitivista che considera la conoscenza di impresa come repertorio di rappresentazioni individuali e l'individuo come un ricercatore di conoscenze, ossia come un soggetto che, sulla base di un sistema di convinzioni e credenze (belief system), interpreta gli eventi del mondo e determina le azioni che ritiene più opportune per il perseguimento dei suoi fini (Provasi 1995). Secondo il paradigma cognitivista quindi dal momento che l'oggetto dei processi di pensiero è costituito da simboli strutturati attraverso processi di codificazione e di elaborazione delle informazioni, la conoscenza prodotta è composta da rappresentazioni che riguardano un mondo oggettivo, reale, posto al di fuori del soggetto. Partendo dal presupposto che le informazioni elaborate dall'individuo sono prodotte dall'ambiente, soggetto ed ambiente sono due entità separate, ognuna costituente un mondo a sé. Il soggetto può solo recepire l'ambiente nel modo in cui questo gli si pone di fronte, in quanto non ha alcuna possibilità di modificarlo. In questo paradigma considerare la conoscenza-individuale ed organizzativa come insieme di rappresentazioni obbliga ad una reificazione della conoscenza stessa: la conoscenza viene appiattita sull'informazione e ne viene considerata solo la parte esplicita codificata negli schemi cognitivi, modellizzata e quindi trasferibile all'interno dell'organizzazione. La conoscenza è e rimane frutto di un processo di elaborazione delle informazione svolto a livello di singolo membro dell'organizzazione oppure tramite l'interazione tra più membri della stessa.

Sulla base dell'approccio costruttivista la creazione della conoscenza – nel caso specifico la generazione di conoscenza sotto forma di tendenze moda – può essere considerata come un atto generativo e non puramente rivelativo di una realtà oggettivamente data; questo perché generare conoscenza per le organizzazioni ed in particolare per i *bureau de style*, significa creare una realtà ed incidere in modo attivo con la realtà circostante cui contribuisce a dare forma (Von Glasersfeld 1981).

Uno dei concetti fondanti della visione del conoscere come atto generativo e che serve per interpretare le modalità con cui i *bureau de style* creano conoscenza è quello di *enactment*, di *attivazione*, proposto da Weick (1969) quale fase preliminare per procedere alla generazione di conoscenza e al trasferimento della stessa. Sulla base dei costrutti teorici dell'approccio costruttivista, riteniamo che il modello di analisi (Figura 1 Approccio teorico e possibile interpretazione) che ci consente di interpretare il processo di generazione di conoscenza dei *bureau de style* può essere articolato nelle seguenti fasi:

- (a) attivazione dell'ambiente e valorizzazione delle conoscenze;
- (b) selezione sulla base della ricerca di nessi di causalità;
- (c) ritenzione degli ambienti costruiti.

Nella Figura 1 presentiamo una nostra interpretazione personale che propone, come vedremo, aspetti non coperti, nelle tre fasi, dal modello di confronto proposto nella generazione di conoscenza.

Partendo dal presupposto che l'ambiente non è oggettivo, non è dato e non è indipendente dall'attore, ogni soggetto, attraverso le proprie azioni, attiva porzioni di ambiente diverse dagli altri soggetti e costituisce il suo ambiente. Con *l'attivazione* (Figura 1 Approccio teorico e possibile interpretazione) il soggetto effettua una distinzione tra ciò che fa parte del suo ambiente e ciò che invece appartiene all'ambiente non conosciuto e quindi non esistente. La fase di attivazione è preceduta da quello che Weick chiama "cambiamento ecologico" che stimola il soggetto a porre attenzione su una parte dell'ambiente evidenziandola e mettendo a fuoco solo una parte dello stesso. "Il cambiamento ecologico fornisce l'ambiente su cui intervenire costruttivamente", mentre l'attivazione produce i dati grezzi a cui viene dato significato. Nel caso in cui l'attivazione sia riconducibile soltanto all'esperienza, risulta evidente che le parti di ambiente attivate siano quelle conosciute e già sperimentate; in questo caso quindi il soggetto agisce come ricercatore di consistenze che non crea conoscenza nuova in assoluto in quanto tenta di mantenere una costante coerenza attraverso i processi di interpretazione degli eventi, tra sistema di convinzioni ed eventi, e tra sistema e comportamenti. Per creare nuova conoscenza occorre a nostro avviso (Figura 1 Analisi empirica e possibile interpretazione)

che l'impresa attivi un ambiente inaspettato intenzionalmente o casualmente, generando anche un nuovo sistema di rappresentazioni, nuove interazioni e quindi nuove conoscenze. Questo è in linea con quanto sostenuto anche dalla teoria dell'apprendimento adattivo (March, Olsen 1976) in base alla quale la modalità organizzativa di aumento della conoscenza deriva dalla retroazione delle azioni compiute sulle aspettative. Se tali conseguenze risultano allineate alle aspettative, si manifesta una conferma di queste ultime; se invece i risultati dell'azione conducono ad uno scostamento rispetto alle aspettative si verifica un errore (Argyris, Schon 1978). La rilevazione dell'errore (error correction) porta il sistema a un intervento per la sua correzione e la rimozione che indurrà una modifica della stessa conoscenza del sistema organizzativo. Per evitare che le organizzazioni tendano ad attivare una conoscenza che si basa sull'esperienza maturata in passato, occorre attivare dei processi di "learning by experimenting" in quanto l'apprendimento si basa "sull'evidenziazione e l'amplificazione

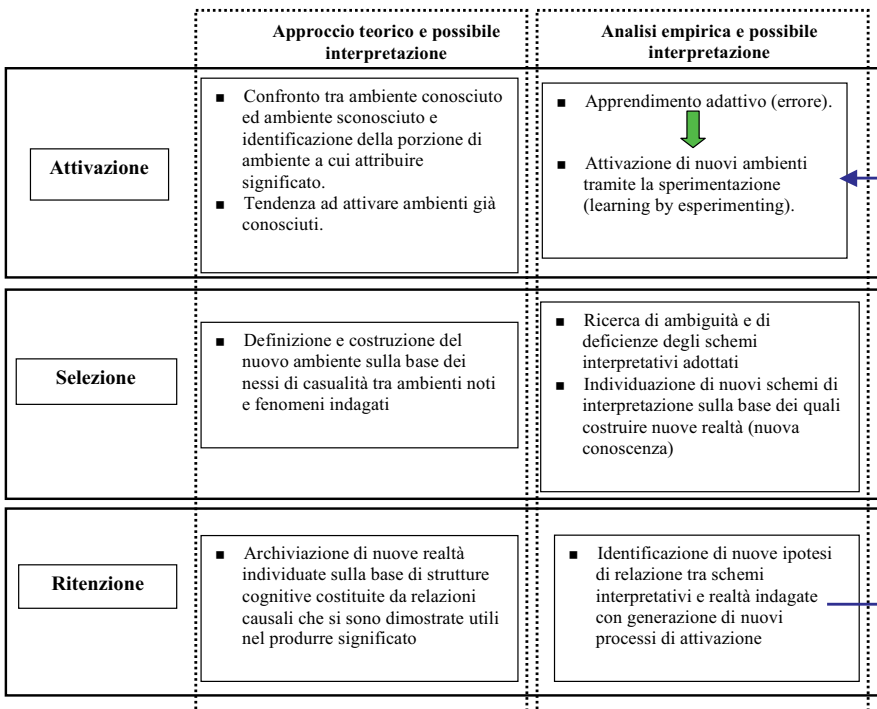


Figura 1 — Approccio teorico ed analisi empirica nell'interpretazione della generazione di conoscenza dei bureau de style.

di errori” (Vicari, Von Krogh 1992). In particolare la sperimentazione potrà in generale essere pianificata oppure provocata ponendo le condizioni affinché gli errori si verifichino casualmente. Mentre l’efficacia del primo tipo di sperimentazione risulterà viziata dall’autoreferenzialità con cui i sistemi tendono ad interpretare gli eventi esterni, la sperimentazione che emerge in modo casuale e che viene percepita dal sistema cognitivo risulta più propensa ad ampliare la conoscenza. A questo si aggiunga che la sperimentazione potrà avvenire esplorando due territori diversi: l’ambiente esterno non ancora attivato per il quale l’impresa non dispone ancora delle rappresentazioni significative, oppure l’ambiente già attivato che rappresenta il mercato di riferimento già vissuto dall’impresa (Vicari, Troilo 1995).

Per mezzo del diverso grado di intenzionalità (pianificato vs casuale) e alla differente localizzazione delle sperimentazioni (ambiente esterno vs ambiente attivato) è possibile individuare quattro forme di learning a disposizione del sistema cognitivo di impresa: la sperimentazione *tout court* in base alla quale l’impresa mette in atto un processo di sperimentazione nell’ambiente ancora non conosciuto; la ricombinazione in cui l’atto intenzionale viene rivolto all’ambiente già attivato; la alterazione in cui il sistema cognitivo percepisce un esperimento casuale operato nell’ambiente esterno; la trasformazione in cui infine l’esperimento casuale ha come terreno l’ambiente già attivato (Vicari, Troilo 1995).

Questa fase di attivazione è preliminare a quella di *selezione* che consiste nell’imposizione ai dati grezzi emersi dall’attivazione delle struttura cognitive del soggetto (Figura 1 Approccio teorico e possibile interpretazione). “Questo processo ospita il processo decisionario, ma è fondamentale ricordare che il processo decisionario nel modello dell’organizzare significa selezionare delle interpretazioni del mondo e diverse serie di estrapolazioni da quelle interpretazioni ed impiegare questi compendi come limitazioni sull’azione susseguente” (Weick 1969). La selezione può essere considerata una sorta di scatola nera i cui input sono costituiti dai dati grezzi emergenti dall’attivazione e dalle mappe causali che in passato si sono dimostrate efficaci nella costruzione di determinate realtà. L’output di questo processo è costituito dalla creazione di ambienti che in quanto risultati dell’impiego di mappe causali utilizzate per la realizzazione di ambienti già costruiti, risulteranno per molti aspetti coerenti e non molto distanti da quelli costruiti in precedenza. Riteniamo che per ovviare a questo rischio che ha come conseguenza l’impossibilità di creare nuova conoscenza, sia importante rivedere gli schemi interpretativi della realtà di cui si dispone, non sottovalutando tutte le ambiguità e le differenze interpretative che si possono generare confrontando le potenzialità delle mappe causali applicate per la costruzione di ambienti già esistenti con le loro deficienze qualora utilizzate

per la realizzazione di nuove realtà (Figura 1 Analisi empirica e possibile interpretazione). Solo in questo modo è possibile evitare che l'ambiente costruito costituisca un semplice surrogato di realtà già esistente e consenta l'emergere di un nuova porzione di ambiente il cui contenuto informativo e conoscitivo sarà tanto maggiore quanto meno è riconducibile a conoscenza preesistente. Si verifica così una creazione di nuova conoscenza quando a nuove informazioni e quindi a nuove realtà indagate si applicano nuovi modelli interpretativi; in questo caso il processo di generazione di nuova conoscenza è più radicale in quanto nella rete di connessione che costituisce il sistema delle conoscenze appaiono sia nuove informazioni sia nuove modalità per porle in relazione. Questa modalità immerge l'organizzazione in un ambiente completamente nuovo, frutto di un processo di attivazione che amplia ed approfondisce il suo territorio cognitivo.

Gli schemi che si dimostrano utili nel ridurre l'ambiguità o che sono stati impiegati per l'interpretazione di nuove realtà sono *archiviati*; il soggetto così detiene in memoria una serie di schemi che rappresentano ambienti attivati (enacted environments), ovvero strutture cognitive costituite da relazioni causali che si sono dimostrate utili nel produrre significato e che a loro volta influenzeranno i successivi processi di enactment (Figura 1 Approccio teorico e possibile interpretazione). In realtà sosteniamo che con questa fase potrebbe essere opportuno ipotizzare nuove relazioni azioni-risultati da sottoporre alla prova dell'esperienza tramite l'azione e quindi innescare un nuovo ciclo di attivazione. In questo modo la ritenzione è una forma di vicarious learning in cui la conoscenza rimane in forma ipotetica ed è suscettibile di modifiche in funzione della riflessione successiva alla verifica dell'esperienza (Figura 1 Analisi empirica e possibile interpretazione).

Il modello di confronto può costituire uno "strumento" di interpretazione del modo di operare dei bureau de style per la generazione di tendenze. La sua applicabilità a fini interpretativi del fenomeno indagato è resa possibile nella sua versione rivisitata che tiene conto di due elementi caratterizzanti il modo di operare dei bureau de style. In primo luogo *i bureau de style* nel loro processo di produzione di conoscenza *non sono sistemi chiusi*. Questo significa che il mondo da questi costruito anche se è a loro interno, viene attivato attraverso la costante osservazione di un ambiente esterno che non fa altro che arricchire realtà già costruite e la conoscenza già posseduta. Quindi la trasformazione delle loro osservazioni in conoscenza anche se è un processo prevalentemente interno avviene sulla base del costante confronto con realtà esterne e con ambienti talvolta completamente sconosciuti. Inoltre nella generazione di nuova conoscenza, i nuovi ambienti costruiti dai bureau de style non sono identifi-

cabili con quelli che possono essere facilmente interpretati sulla base di *mappe causali* che individuano un'associazione tra realtà già costruite e fenomeni indagati. Si tratta nella maggior parte dei casi di mondi e di nuove conoscenze prodotte in modo casuale e spontaneo e difficilmente giustificabili tramite logiche razionali.

3. LA CREAZIONE DI TENDENZE COME PROCESSO DI GENERAZIONE DI CONOSCENZA CONVERGENTE

La nostra ricerca si è basata sia sullo studio della letteratura e sull'analisi dei risultati di ricerche sull'argomento, che su fonti primarie costituite da informazioni raccolte attraverso interviste (case analysis) a manager di alcuni dei più importanti bureau de style con sede in Francia ed in Italia. Per la realizzazione delle interviste sono stati selezionati quei bureau de style che, secondo le indicazioni espresse dalle associazioni dell'imprenditoria tessile, risultano assumere un ruolo rilevante nella generazione delle tendenze. Le interviste (Woods 1999) sono state articolate in due parti: la prima diretta all'analisi del processo di generazione di nuova conoscenza in termini di nuove tendenze da parte dei bureau de style e la seconda allo studio del rapporto tra gli stessi bureau de style e imprese tessili e gli altri attori della filiera quali coproduttori e destinatari della conoscenza medesima.

I bureau de style in quanto generatori e creatori di tendenze moda, sono percepiti come gli attori creativi della filiera tessile; cresciuti in Francia a partire dagli anni Ottanta per soddisfare le esigenze del prêt-à-porter dell'industria tessile, costituiscono delle organizzazioni di piccole dimensioni, specializzate prevalentemente nella produzione e nella vendita di informazioni sulle tendenze moda, raccolte nei cosiddetti *cahier de tendance* (Tabella 1 e 2). Questi cahier sono pubblicazioni di tipo artigianale costituiti da foto, colori, tessuti e quindi sono strumenti funzionali alla rappresentazione delle tendenze nell'ambito dell'abbigliamento maschile, femminile, bambino, sportwear, lingerie e arredamento. I due cahier che come risulta dalle Tabelle 1 e 2, caratterizzano la produzione dei bureau de style intervistati sono il quaderno colori e quello dei concetti (o impulsi); il primo dà indicazioni relative ai trend colori, mentre il secondo costituisce una rappresentazione di stili alternativi con i quali vengono identificate specifiche linee di tendenza.

Al momento i bureau de style sono divenuti delle "agenzie di stile" e quindi svolgono attività di ricerca per la definizione di nuove tendenze nell'ambito del tessile/abbigliamento, ma anche per l'individuazione di nuovi stili che possono

Tabella 1 — The bureau de style oggetto della nostra analisi (Per ragioni di riservatezza, abbiamo sostituito il nome delle imprese con le lettere dell'alfabeto greco)

Dati strutturali	Attività	Cahier de tendance	Competenze
<p>Alfa è nata a Parigi negli anni '70 come bureau de style e poi diventata agenzia di stile; ... al momento lavorano 65 persone, 21 agenti in tutto il mondo (USA, Canada, Brasile, Giappone, Cina, Australia, Francia, Belgio, Germania, Regno Unito, Italia, Spagna, Portogallo, Grecia)</p> <p>"Praticità e creatività caratterizzano il bureau de style" ...</p>	<p>"... Realizziamo dei cahier de tendance, servizi di consulenza alle imprese (creazione di collezioni, scelte di posizionamento di marca); svolgimento attività di comunicazione (organizzazione di forum di tendenza) e di promozione ... Si creano tendenze e nuovi stili rivolgendoci ad ambiti diversi (moda, cosmesi, prodotti alimentari, grande distribuzione, auto, ecc.) ... Dal momento che da oltre dieci anni "la moda è diventata di moda abbiamo deciso di andare oltre la moda e di fare studi di stile per settori diversi ..."</p>	<p>"In tutto realizziamo 18 pubblicazioni in specifici periodi dell'anno; fra tali pubblicazioni ricordiamo quelle più importanti che sono:</p> <p>Colori (estate: inizi di settembre; inverno: inizio di febbraio)</p> <p>Impulsi (estate: metà luglio; inverno: metà gennaio)</p> <p>Lingerie (estate: fine luglio; inverno: metà gennaio)</p> <p>Maglia (estate: fine novembre; inverno; fine maggio)</p> <p>Moda femminile (estate: metà febbraio; inverno: metà settembre)</p> <p>Moda uomo (estate: metà settembre; inverno: metà febbraio)</p> <p>Teen-agers — 6-14 anni — (estate: metà novembre; inverno: metà maggio)</p> <p>Tessuti (estate: metà settembre; inverno: metà febbraio)</p> <p>Impulsi (identifica concetti alla base delle tendenze: inizio di aprile)</p>	<p>"Le competenze interne sono la creatività e le capacità artistiche ... scarsa è la presenza ed il ricorso a sociologi ..."</p>
<p>Nata a Parigi nel 1985 si pone come missione quella di "analizzare e creare design e nuovi trend in termini di stili di vita ... Network internazionale di agenti (Argentina, Brasile, Canada, Germania, Hong Kong, Corea, Portogallo, Spagna, Svezia, Tailandia, Taiwan, ecc.)</p>	<p>"... La creazione di nuove tendenze (cahier de tendance) costituisce l'attività principale e siamo in grado di creare stili nuovi per ambiti diversi (elettrrodomestici, auto, cosmesi, punti vendita della grande distribuzione, ecc.) ... Inoltre svolgiamo anche attività di consulenza; di comunicazione e di marketing ..."</p>	<p>Cahier dei concetti. ... costituisce il principale strumento per esprimere le tendenze di una stagione, anche se ricche capacità di interpretazione e di analisi ... in questo modo è possibile concretizzare le tendenze nei tessuti, nei capi di abbigliamento ..."</p>	<p>Forte e prevalente è la componente sociologica e creativa. Questa conoscenza interne sono integrate con competenze esterne di natura sociologica e creativa ...</p> <p>Uno dei connotati della nostra agenzia è costituito da continui studi sulla dinamica sociale ... In contatto con professori universitari di sociologia e di filosofia... sono coinvolti in processi di brainstorming ..."</p>

Table 2 — I bureau de style oggetto della nostra analisi (Per ragioni di riservatezza, abbiamo sostituito il nome delle imprese con lettere dell'alfabeto Greco)

Dati strutturali	Attività	Cahier de tendance	Competenze
<p>“... Nata a Parigi negli anni '50 come bureau de style, è oggi un'agenzia di stile; al momento lavorano 40 collaboratori e 20 agenti presenti in paesi diversi (Africa del Sud, Austria, Germania, Belgio, Brasile, Corea, Danimarca, Spagna, Stati Uniti, Finlandia, Francia, Grecia, Hong Kong, India, Giappone, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Svezia, Svizzera, Tailandia, Turchia, ecc.) ...”</p>	<p>“Questo bureau realizza cahier de tendance, “... I nostri più importanti cahier de servizi di consulenza alle imprese (creazione di collezioni); attività di comunicazione (organizzazione di forum di tendenza) e marketing (studi specifici di mercato; analisi del comportamento di consumo, ecc.) ...”</p>	<p>tendance sono quelli della filatura, dei materiali, degli impulsi (orientamenti generali sulle tendenze della stagione), della lingerie, dell'abbigliamento uomo/donna/bambino ...”</p>	<p>“... Capacità creative e coinvolgimento del vertice nella definizione delle tendenze ...”</p>
<p>Gamma</p>	<p>“... Realizziamo cahier de tendance, ma lavoriamo in ambiti diversi ... Diversi anni fa abbiamo studiato per un cliente un nuovo concetto di bottiglia di acqua minerale ... si avverte la necessità che lo stile del momento e l'hoecur du temp siano filtrati e distillati per i diversi settori ... I clienti dei bureau de style possono essere variegati quali le aziende automobilistiche, le aziende che producono elettrodomestici ... I bureau fanno sempre più i consulenti e cercano di instaurare una rapporto sempre più esclusivo con i propri clienti ...”</p>	<p>“... Produciamo circa 10 pubblicazioni tra cui il quaderno uomo, donna, casual, stampe, colore (più importante al momento), filati per arredamento, filati per abbigliamento, maglieria e jersey e quindi copriamo tutto la sfera del tessile ... Il quaderno colori è di solito il più importante ed il più venduto in quanto il più neutro e quello che può essere impiegato per usi svariati (soprattutto nel caso dei filatori) ...”</p>	<p>Le competenze sono variegate ... senza dubbio occorre una forte propensione all'analisi del sociale ed alla sua trasposizione in tendenze ...”</p>

trovare applicazione in ambiti diversi e variegati². Dall'identificazione di questi nuovi stili derivano nuove soluzioni in termini di arredamento di interni, di organizzazione del lay out e dell'ambiente fisico dei punti vendita appartenenti alla grande distribuzione, di packaging di prodotti alimentari, di design di elettrodomestici, di colori e di tappezzerie di beni strumentali (auto, ecc.). L'attività dei bureau de style di interpretazione e di individuazione delle diverse modalità di applicazioni dei nuovi concetti di stile li ha portati ad essere identificati come società che svolgono anche *attività di consulenza* e che quindi forniscono "informazioni e aiuto ad una persona o ad un sistema che lo richiede nell'ambito di una relazione volontaria e temporanea mutuamente vantaggiosa" (Bell, Nadler 1985). In particolare nell'ambito del tessile l'attività di consulenza è rivolta soprattutto alle imprese tessili per l'interpretazione delle tendenze e per la loro traduzione a livello di campionario, ed ai confezionisti, per la creazione di nuove collezioni e quindi di capi di abbigliamento innovativi in termini di stile, di materiali di produzione, di abbinamento di colori e di fantasie. In alcuni casi questa attività comprende interventi per la definizione delle politiche di comunicazione fra cui la scelta dell'immagine di marca, di un piano media specifico e l'individuazione di orientamenti per quanto concerne l'organizzazione del punto vendita (merchandising). I bureau de style con riferimento a livello cognitivo per l'innovazione di prodotto tessile, assumono prevalentemente un ruolo di *natura generativa*, in quanto forniscono elementi creativi e informazioni (colori, motivi, disegni di fantasia, tendenze moda, ecc.) derivanti soprattutto dall'identificazione di fenomeni sociali e culturali, non occasionali e non direttamente legati alla moda.

I creativi dei bureau de style intervistati attribuiscono infatti molta importanza all'osservazione degli stili di vita, della mentalità e della cultura generalizzata presente nella società³, ai viaggi e quindi alla scoperta di nuove realtà (emergere di nuove culture, scoperta di tradizioni) al fine di poter individuare delle affinità e delle correlazioni tra dinamiche a livello di fenomeni sociali e nuove tendenze a livello di tessuti (nuovi colori, fantasie, forme, effetto tattile) e di capi di abbigliamento. Dall'osservazione dell'ambiente esterno, il creativo tenderà a focalizzare la sua attenzione sull'identificazione di quei fenomeni

² Tra questi ambiti, vengono indicati quelli dell'auto (interni ed esterni), della cosmesi, della ristorazione, dell'arredamento, degli elettrodomestici, dei prodotti alimentari e della grande distribuzione.

³ Tale mentalità e cultura trovano espressione in ambiti diversi quali la musica, lo sport, il cinema, la televisione, il teatro e la letteratura.

(sociali, culturali, ecc.) che compongono la realtà sociale indagata e nei quali è possibile individuare segnali anticipatori di nuove tendenze. In questo modo le idee, una volta raccolte, vengono interpretate dal direttore artistico e dagli stessi creativi che, insieme al presidente ed al direttore del bureau de style, supportati talvolta dal sostegno e dalle competenze dei sociologi, identificano nuove proposte di tendenze. Queste tendenze diventeranno effettive e quindi troveranno concreta espressione nei cahier de tendance soltanto dopo una fase di confronto a cui partecipano i diversi bureau de style e che è finalizzata all'individuazione di tendenze il più possibile omogenee e condivise.

Come risulta evidente nell'identificazione di nuove tendenze i bureau de style creano nuova conoscenza secondo un processo la cui articolazione può essere ricondotta alle fasi di attivazione, selezione e ritenzione presentate nel paragrafo precedente.

In particolare come è evidente dalla Figura 2 la fase di *attivazione* corrisponde all'analisi dell'ambiente sociale dal quale poter individuare nuovi stili e nuove tendenze latenti. In particolare acquistano rilevanza *l'analisi dei trend* che costituisce un'analisi non scientifica, ma empirica e fondata sull'osservazione di tutti quei fenomeni sociali e culturali che possono determinare una tendenza. In questa fase i creativi cercano in qualche modo di fare una distinzione tra ciò che fa parte del loro ambiente ed al quale sono ricollegabili le tendenze di stagioni passate con ciò che appartiene all'ambiente non conosciuto, ancora non esistente e a cui sono riconducibili le tendenze future. In questo caso è evidente che l'attività di sensemaking si concretizza soprattutto in un *learning by experimenting* e quindi nell'esplorazione di un ambiente esterno non ancora attivato per il quale il bureau de style non dispone ancora di rappresentazioni significative.

Fase	Strumenti	Finalità
Attivazione	Analisi dei trend (fenomeni sociali, culturali, ecc.)	Identificazione dell'ambiente esterno non ancora attivato (sperimentazione) del quale il bureau de style non dispone ancora delle rappresentazioni significative
Selezione	Interpretazione della realtà osservata tramite nuovi schemi interpretativi	Creazione di nuove tendenze (nuovi ambienti)
Ritenzione	Incontro tra i diversi bureau de style per la definizione delle nuove tendenze	Costruzione di un ambiente convergente

Figura 2 — Strumenti e finalità di conoscenza dei *bureau de style*

La fase di *selezione* corrisponde alla *definizione di nuove tendenze* da parte dei singoli bureau de style che in parte trovano corrispondenza in certi cambiamenti sociali e che in parte sono individuate in modo del tutto casuale in base all'intuizione ed alla sensibilità dei creativi. A stili completamente nuovi, nei cahier de tendance si possono trovare tendenze consolidate che in quanto nate e percepite come innovative, sono destinate ad avere un ciclo di vita più lungo e quindi a produrre i loro effetti nel medio termine. Fatta eccezione per le tendenze lunghe, l'output di questa fase è costituito dalla costruzione di tendenze e quindi di ambienti che in quanto risultato dell'impiego di *nuovi schemi interpretativi della realtà*, possono risultare in molti casi poco coerenti e molto distanti da quelli costruiti in precedenza.

La fase di *ritenzione* coincide con *l'incontro tra i diversi bureau de style* i quali sulla base di ricerche effettuate singolarmente, confrontano le loro analisi e le tendenze individuate per poi procedere a definire degli stili il più possibile condivisi da presentare nei loro quaderni. Alla fine quindi verranno costruite non tante tendenze diverse quale risultato dell'attività dei diversi bureau de style, ma specifiche *tendenze convergenti* come se dai tanti ambienti costruiti si procedesse ad estrapolare gli aspetti comuni sui quali costruire un'unica realtà coerente. Si tratta di tendenze che saranno comunque sottoposte alla prova del mercato e che potranno subire variazioni una volta interpretate da coloro che le tradurranno in tessuto (imprese tessili) o in capi di abbigliamento (confezionisti); si tratta di modifiche che contribuiranno nel tempo ad alimentare un nuovo ciclo di attivazione.

Nell'ambito della filiera i bureau de style sono i primi a partire con l'elaborazione delle tendenze, dovendo fornire informazioni in merito ai produttori di fibre e di tessuti che rappresentano il primo anello del ciclo tessile, circa due anni prima della stagione di vendita. Per quanto riguarda le relazioni tra i bureau de style e gli attori della filiera tessile occorre fare una distinzione tra le "*relation for creativity discovery*", aventi come oggetto il contributo dei diversi attori all'innovazione di prodotto e le "*relation for new style acquisition*" connesse all'interazione che si genera tra bureau de style ed attori della filiera e finalizzate all'acquisizione di prodotti/servizi forniti dal bureau de style.

Come risulta dalla Tabella 3, esistono attori quali le imprese tessili che oltre ad essere i maggiori acquirenti dei cahier, sono coloro con i quali i bureau de style interagiscono maggiormente per la definizione di nuove tendenze attraverso uno scambio continuo di informazioni, sensazioni ed indicazioni sull'emergere di nuovi stili e di nuove mode provenienti a loro volta dalla relazione stabile che gli stessi produttori di tessuti sono riusciti da instaurare con i loro clienti confezionisti e retailer. Oltre alle imprese tessili, intensi e rilevanti

Tabella 3 — Relation for creativity discovery e Relation for style acquisition

Relation for creativity discovery					Relation for style acquisition				
Attori della filiera	Alpha	Beta	Delta	Gamma	Attori della filiera	Alfa	Beta	Delta	Gamma
Cliente retailer	Medio	Basso	Medio	Medio	Cliente retailer	Medio	Medio/ Alto	Medio	Medio
Confezionista	Medio	Medio	Basso	Medio	Confezionista	Medio	Medio	Medio	Medio
Produttore di tessuti	Medio	Alto	Medio	Alto	Produttore di tessuti	Alto	Medio/ Alto	Medio/ Alto	Alto
Produttori di filato	Medio	Medio	Medio	Medio	Produttori di filato	Medio	Alto	Alto	Alto
Produttori di fibra	Basso	Medio/ Alto	Bassa	Bassa	Produttori di fibra	Medio	Medio	Alto	Alto
Agenti e rappresentanti	Alta	Medio/ Alto	Alto	Medio					
Consumatori finali	Alta	Alto	Alto	Alto					

sono i rapporti che i bureau de style instaurano con i loro agenti che, sulla base delle esigenze manifestate dai loro diversi clienti, sono in grado di cogliere ed in qualche caso anticipare nuovi trend e nuove dinamiche di consumo a livello di capi di abbigliamento nei loro mercati di riferimento.

I rapporti con attori quali i produttori di fibra e di filato si esauriscono nella maggior parte dei casi nella vendita dei quaderni di stile sulla base dei quali questi attori possono procedere all'individuazione ed alla sperimentazione di nuove possibilità di applicazione di fibre già esistenti, ed all'impostazione di un'attività di ricerca orientata alla scoperta di nuove fibre e di nuovi filati.

4. PROCESSO DI TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA NEI RAPPORTI TRA IMPRESA TESSILE E BUREAU DE STYLE: L'ANALISI DEI GAP

Come risulta evidente dalla nostra analisi i bureau de style trasmettono soprattutto conoscenza tacita che cercano di trasferire all'esterno e soprattutto ai loro clienti più diretti, costituiti dalle imprese tessile, prevalentemente attraverso un *processo di esteriorizzazione* nel caso dei cahier de tendance e prevalentemente tramite *processi di socializzazione* nel caso dell'attività di consulenza. In particolare attraverso l'esteriorizzazione si cerca di dare espressione alla conoscenza tacita attraverso concetti espliciti. Si tratta di un processo di creazione di conoscenza, nel quale la conoscenza tacita diviene esplicita assumendo

forma di metafora, analogia, concetto, ipotesi o modello. “Quando tentiamo di concettualizzare un’immagine, cerchiamo di esprimere l’essenza soprattutto attraverso il linguaggio ... Le espressioni linguistiche sono spesso inadeguate, incoerenti e insufficienti ...” (Nonaka, Takeuchi 1995). L’esteriorizzazione quindi è innescata da dialoghi e riflessioni collettive e costituisce la chiave di creazione di conoscenza in quanto crea concetti nuovi e espliciti a partire dalla conoscenza tacita. La socializzazione invece è un processo di condivisione di esperienze e di creazione di forme di conoscenza tacita quali modelli mentali e abilità tecniche condivise. Si tratta di esperienze che vengono successivamente interiorizzate nelle basi di conoscenza tacita dell’individuo in forma di modelli mentali condivisi o di know how, diventando parte integrante della cultura organizzativa.

Dalla nostra ricerca risulta che nel rapporto tra impresa tessile e bureau de style, mentre la prima è destinata ad assumere sempre più il ruolo di learning organisation, la seconda assolve al ruolo di teaching organisation (Hakansson, Johanson 2001) intesa “as the process of one organisation sending signals with the actual result of (re)constructing knowledge of other organisations”. In questo rapporto il bureau de style dialoga soprattutto con l’ufficio stile dell’impresa tessile responsabile della componente creativa del campionario, con l’ufficio commerciale che costituisce l’interfaccia del lanificio presso i clienti ed ha un ruolo determinante nella misurazione del livello del gradimento delle collezioni. La maggior parte dei bureau de style intervistati dichiarano che i loro venditori hanno rapporti direttamente anche con l’imprenditore dell’impresa tessile che assume un ruolo determinante nelle decisioni relative all’innovazione ed alla progettazione del nuovo prodotto tessile (Burresi, Guercini 2002).

A tale proposito può essere presentata una *prospettiva univoca* allo studio del patrimonio cognitivo trasferito dagli attori creativi indagati, iniziando dall’identificazione della tipologia di conoscenza prodotta dai bureau de style, per procedere ad individuare i soggetti interni all’impresa tessile a cui è diretta questa conoscenza, le utilità/finalità della conoscenza acquistata ed infine ad effettuare un’analisi degli scostamenti tra le “aree di intervento” potenziali individuate in base alla nuova conoscenza acquisita e la loro concreta attivazione.

Al primo livello (Figura 3) vengono identificate le conoscenze prodotte dai bureau de style ed in particolare conoscenze tacite ed esplicite. Al secondo livello si individuano gli specifici destinatari delle conoscenze prodotte che sono impiegate (terzo livello) sinergicamente dall’imprenditore per elaborare una propria modellizzazione dalle tendenze (Burresi, Guercini 2002; Guercini, Ranfagni 2002) e dall’ufficio stile per la realizzazione di nuovi prototipi. Seppur in via indiretta questa nuova conoscenza prodotta avrà conseguenze a

livello di funzione di produzione, a cui spetterà il compito di verificare la possibilità di impiego degli impianti produttivi in possesso nel caso in cui si decida di realizzare prodotti che risultano nuovi per l'impresa, e della funzione commerciale, la quale dovrà identificare a quali mercati destinare i nuovi prodotti che costituiscono il risultato delle nuove tendenze individuate. Riteniamo che sia inevitabile il manifestarsi di gap tra le aree di intervento individuate dalle diverse funzioni e le loro possibilità di implementazione.

Il concetto di gap adottato è riconducibile ai limiti nei riguardi della capacità predittiva dei bureau de style e quindi delle capacità di generare conoscenza sulle nuove tendenze.

Come risulta dalla Figura 3 è possibile individuare dei gap di integrazione che si verificano quando nonostante la costruzione di nuove forme di modellizzazione delle tendenze, si avverte da parte dell'imprenditore un atteggiamento di resistenza all'innovazione ed al cambiamento. Un altro gap è quello della sperimentazione connesso all'incapacità di molte imprese e dei loro uffici stile di testare nuovi prodotti, limitandosi ad operazioni di restyling di prodotti già esistenti. Un ulteriore vincolo all'applicazione delle nuove tendenze è costituito dal gap di mercato che si genera tutte le volte che la funzione Marketing dell'impresa tessile non può orientare la produzione risultante dall'applicazione delle nuove tendenze in quanto incompatibile con i mercati di riferimento formati da segmenti non in grado di "recepire" le novità proposte. Infine l'ultimo gap è

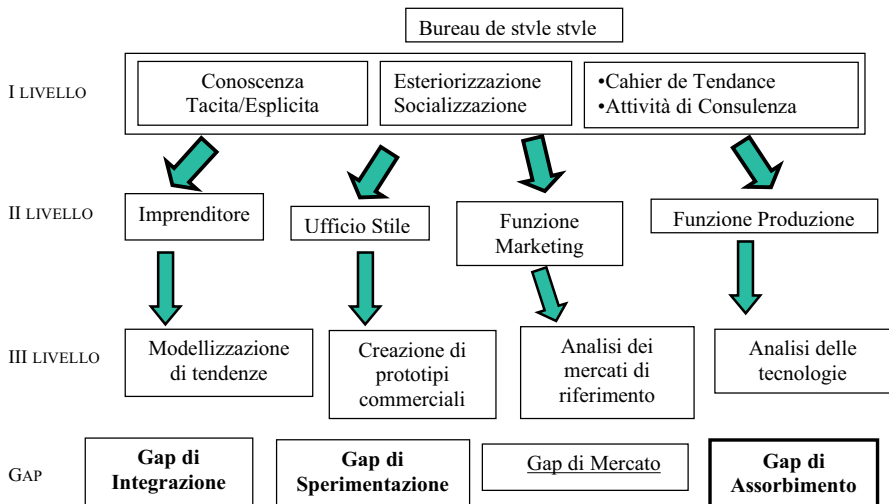


Figura 3 — L'analisi dei gap nel trasferimento della conoscenza all'impresa tessile

quello di assorbimento che investe non solo le carenze tecnologiche, ma anche quelle culturali e strutturali. Le imprese che individuano tale lacuna non sempre riescono a colmarla ricorrendo al potenziamento della proprio Ufficio Stile, al reclutamento di nuovo personale, alla politica delle alleanze strategiche finalizzate all'apprendimento (*learning alliance*). Questo gap è difficilmente colmabile in quanto spesso è determinato da carenze di know-how di base che impediscono la conversazione con altre imprese e lo stesso sviluppo di nuova conoscenza.

CONSIDERAZIONI FINALI

Questo capitolo propone un'analisi dei processi di innovazione di prodotto nelle imprese tessili diretta a mettere in luce il rilievo e le caratteristiche della rete imprenditoriale e del ruolo in tale ambito dei bureau de style.

Da tale analisi emerge come la natura di questa particolare tipologia di impresa e il ruolo funzionale da questa assolta nell'ambito dei processi innovativi assumano particolare interesse sotto diversi punti di vista. Riveste particolare interesse, in primo luogo, *la natura del contributo* dei bureau de style in quanto imprese orientate alla produzione di conoscenza per l'innovazione di prodotto nel settore tessile. I bureau de style risultano un caso emblematico di impresa che produce e vende conoscenza funzionale agli attori della filiera. La rilevanza di questo contributo appare accresciuta anche per effetto della estensione progressiva degli ambiti di applicazione della conoscenza generata da questa tipologia di impresa che come abbiamo visto, tende a fornire il proprio contributo per l'innovazione di prodotto in settori diversi dal tessile e abbigliamento. Questa estensione della portata, e conseguentemente dell'interesse per il contributo dei bureau de style appare in parte giustificata dalla estensione e pervasività del fenomeno "moda". In secondo luogo, uno sforzo di comprensione dei processi all'origine della generazione di conoscenza nell'ambito dei bureau de style appare di particolare rilievo sul piano di *una visione "knowledge based"* dei fattori di successo delle imprese, data la particolare natura del prodotto (quaderni di tendenza, attività di consulenza) di questo attore e del ruolo di quest'ultimo nei processi innovativi nel tessile e abbigliamento. La complessità del compito assolto (generazione di conoscenza sulle tendenze moda future) e del contesto di riferimento (sistema moda, filiera tessile/abbigliamento) lo rendono un caso paradigmatico, una forma complessa capace di contenere elementi di spiegazione per le forme più semplici. Quello che intendiamo dire è che l'interesse per tale tipologia di impresa può andare a nostro avviso oltre l'estensione dei fenomeni economici direttamente ad essa riconducibili, per

rappresentare un caso emblematico di processi rilevanti per l'evoluzione dei processi che interessano le reti di imprese.

Infine, un aspetto rilevante di questo capitolo attiene alla valenza da attribuire al concetto di *gap* cui si arriva nella valutazione dei diversi livelli sui quali la conoscenza prodotta dai bureau de style viene ad essere valutata. In particolare, la *valenza di tali gap* può essere di diversa natura nei riguardi dell'impresa tessile. Un *valore positivo* dei gap può indicare che le conoscenze prodotte dai bureau de style sono efficacemente trasferite all'interno dell'impresa tessile agli specifici destinatari e si sono integrate con le conoscenze e le competenze di questi ultimi permettendo all'impresa tessile di formulare una proposta differenziata e di successo. In realtà questa interpretazione non sempre è corretta; può accadere che nonostante *gap negativi* all'interno dell'impresa tessile si sia verificata comunque una efficace integrazione tra conoscenze esterne prodotte dai bureau de style e conoscenze interne, ma per le caratteristiche del vertice (modellizzazione delle tendenze), per le risorse disponibili a livello di ufficio stile e di funzione di produzione, per le scelte di posizionamento e di mercato (funzione marketing) effettuate, tali conoscenze non trovano concreta applicazione in scelte operative legate allo sviluppo di nuovi prodotti. Questo significa che la presenza di gap negativi può essere il risultato non solo di un'errata integrazione di conoscenze, ma anche di scelte interne dell'impresa tessile e giustificate dall'esigenza di perseguire uno specifico orientamento strategico che può portare a non condividere per niente o solamente in parte, le tendenze proposte da attori creativi.

BIBLIOGRAFIA

- Allen T.J. (1971) *Communications, Technology, Transfer and the Role of Technical Gatekeeper*, R & D Management, 1, pp. 14-21.
- Argyris C., Schon D. (1978) *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- Axelsson B., Hakansson H. (1990) *The Development Role of Purchasing in an Internationally Oriented Company*, in Ford D. (Editor), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London, Academic Press.
- Badaracco J.L. (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Economic Journal, n. 99, pp. 116-131.
- Baden-Fuller C., Stopford J. (1992) *Rejuvenating the mature business*, Routledge, United Kingdom.

- Bell C.R., Nadler L. (Editors) (1985) *Clients & Consultants. Meeting and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Benassi M. (1993) *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*, Milano, Etas Libri.
- Biemans W.G. (1995) *Internal and External Networks in Product Development: A Case for Integration*, in Bruce M., Biemans W.G. (Editors.), *Product Development. Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Bruce M., Morris B. (1995) *Approaches to Design Management in the Product Development Process*, in Bruce M., Biemans W.G. (Editors.), *Product Development. Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 99-116.
- Burresi A. (1989) *Fattori di cambiamento nella competizione internazionale ed orientamenti strategici per le imprese pratesi*, Firenze, Capponi.
- Burresi A., Guercini S. (2002) *La rappresentazione del mercato in funzione dell'innovazione di prodotto nelle imprese del tessile e abbigliamento*, Convegno Internazionale "Le tendenze del Marketing in Europa", Ecole Supérieure de Paris.
- Clark K.B., Fujimoto T. (1990) *The Power of Product Integrity*, Harvard Business Review, 68 (6), pp. 107-118.
- Clark K.B., Fujimoto T. (1991) *Product Development Performance*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Cooper R.G. (1979) *The Dimension of Industrial New Product Success and Failure*, Journal of Marketing, 43, pp. 93-103.
- Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1987) *New Product: What Separates Winners from Losers*, Journal of Product Innovation Management, 4, 169-184.
- Davids-Cooper R., Jones T. (1995) *The Interface between Design and Other Key Functions in Product Development*, in Bruce M., Biemans W.G. (Editors.), *Product Development. Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 99-116.
- Grant R.M. (1991) *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, pp. 114-135.
- Grant R.M. (1996) *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, Organizational Science, Vol. 7, n. 4.
- Griffin A., Hauser J.R. (1994) *Integrating Mechanism for Marketing and R&D*, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- Guercini S., Ranfagni S. (2002a) *Product Innovation in Italian Fabric Manufactures: Functional Roles and Relationship Network*, IFFTI International

- Conference, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong (7-8 novembre).
- Guercini S., Ranfagni S. (2002b) *The Entrepreneurial Network for Product Innovation in Italian Textile Firms*, The 7th World Congress For TQM, Verona (25-27 giugno).
- Hakansson H., Johanson J. (2001) *Business Network Learning*, Elsevier Science, Oxford.
- Hauser J.R., Clausing D. (1988) *The House of Quality*, Harvard Business Review, maggio-giugno, ristampato in Clark K.B., Wheelwright S.C. (Editors) (1995), *The Product Development Challenge. Competing through Speed, Quality and Creativity*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Book, pp. 299-315.
- Hill P. (1988) *The Market Research Contribution to New Product Failure and Success*, Journal of Marketing Management, 3 (3), pp. 269-277.
- Johnson-Laird P.N. (1983) *Mental Models*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Jones J.M., Ritz C.J. (1991) *Incorporating Distribution into New Product Diffusion Models*, International Journal of Research in Marketing, 8, pp. 91-112.
- Kogut B., Zander U. (1992) *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, Organisation Science, Vol. 3, n. 3, pp. 383-397.
- Leonard- Barton D. (1992) *Core Capabilities and Core Rigidities*, Strategic Management Journal, Vol. 13, n. 2.
- Leonard-Barton D. (1995) *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Mahajan V., Wind J. (1992) *New Product Models: Practice, Shortcoming and Desired Improvements*, Journal of Product Innovation Management, 9, pp. 128-139.
- March J.G., Olsen J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organization*, Bergen, Universitetsforlaget.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Nilsson J., Host V. (1987) *Reseller Assortment Decision Criteria*, Research in Marketing, supplement 3, Greenwich, Connecticut, Jai Press Inc.
- Nonaka I. (1990) *Redundant and Overlapping Organization: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process*, California Management Review, 69 (6), pp. 27-38.
- Nonaka I. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in Organization Science, 5 (1), pp. 14-37.

- Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Company Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Pavitt K. (1984) *Sectorial patterns of technological change: towards a taxonomy and a theory*, Research Policy, n. 13.
- Pellegrini L., Bertozzi P. (1994) *Il lancio di nuovi prodotti. Innovazione industriale ed assortimento commerciale*, Milano, Egea.
- Pellegrini L., Zanderighi L. (1990) *Nuovi prodotti e logiche di assortimento della distribuzione*, Commercio, 38, pp. 3-31.
- Penrose E. (1959) *Theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Londra.
- Perrone V. (1992) *La doppia rete. Verso una progettazione simultanea degli assetti organizzativi interni ed esterni alle imprese*, Atti del convegno, Problemi metodologici nello studio dell'economia aziendale, Gargano 14-15 aprile.
- Pisano G. (1994) *Knowledge, Integration and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development*, Strategic Management Journal, 15 (Special Issue, Winter), pp. 85-100.
- Polanyi M. (1968) *The Tacit Dimension*, Doubleday Anchor, NY.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Vol. 68, n. 3: pp. 79-91.
- Provasi G. (1995) *Oltre il modello di razionalità limitata. Il contributo del cognitivismo*, Rassegna italiana di sociologia, n. 2, aprile-giugno.
- Rangan K.V., Merlyn A.J., Maier E.P. (1992) *Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application*, Journal of Marketing, 56 (3), pp. 69-82.
- Rothwell R. (1972) *Factors for Success in Industrial Product Innovation from SAPPHO- A Comparative Study of Success and Failure in Industrial Innovation*, Brighton, SPRU.
- Rubin P.H. (1973) *The expansion of firms*, Journal of Political Economy, Vol. 81.
- Russel B. (1913) *Theory of Knowledge. The 1913 Manuscript*. In (a cura di) Eams E.E. Blackwell K., 1984, The Collected Papers of Bernard Russel, Vol. 7, Allen and Unwin, Londra.
- Ryle G. (1949) *The Concept of Mind*, Hutchinson, Londra.
- Schein E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Selznick P. (1966) *Leadership in Organization*, Harper, New York.
- Senge P.M. (1990) *The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.
- Tece D.J. (1986) *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration*, Research Policy, 15 (6), pp. 285-305.

- Teece D.J., Pisano G., Schuen A. (1997) *Dynamics Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, n. 7.
- Vicari S., Troilo G. (1995) *Errore e apprendimento nelle politiche di marketing*, in AA.VV., Scritti in onore di Carlo Fabrizio, Padova, Cedam.
- Vicari S., Von Krogh G. (1992) *l'approccio autopoietico all'apprendimento strategico sperimentale*, Economia e politica industriale, 74/76.
- Von Glaserfeld E. (1981) *Einführung*, in Watzlawick P. (Editor) "Die Erfundene Wirklichkeit", München, R. Piper & Co. Verlag.
- Von Hippel E. (1978) *Successful Industrial Products From Customer Ideas*, Journal of Marketing, 42 (1), pp. 39-49.
- Von Hippel E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Weick K.E (1969) *The Social Psychology of Organization*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick K.E., (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading: MA, Addison-Wesley.
- Weick K.E. (1995) *Sensemaking in Organization*, London, Sage Publication.
- Wernerfelt B. (1984) *A Resource Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, n. 2.
- Williams A.J., Smith W.C. (1990) *Involving Purchasing in Product Development*, Industrial Marketing Management, 19, pp. 315-319.
- Winter S.G. (1987) *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, in Teece D.J., 1897, *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Woods P. (1999) *Successful writing for qualitative researchers*, Routledge, London.
- Workman J.P. jr (1993) *Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firms*, Journal of Marketing Research, 30, novembre, pp. 405-421.

Capitolo Quarto

ASPETTI E FORME DI INTEGRAZIONE DI FILIERA NELLA DISTRIBUZIONE DEL TESSILE/ABBIGLIAMENTO

Simone Guercini, Silvia Ranfagni e Andrea Runfola¹

I. INTRODUZIONE

Nel settore tessile e abbigliamento il rapporto tra distribuzione e industria si caratterizza per processi di integrazione indotti dalle caratteristiche particolari del modello di gestione della produzione, che può assumere, accanto alle formule tradizionali della programmazione e del pronto moda, formule nuove dotate di caratteri incisivi ma difficilmente riconducibili ad uno soltanto di questi modelli (Guercini 2001).

L'integrazione nella distribuzione di abbigliamento viene presa in esame in questo capitolo come integrazione "di filiera", intendendo con questa espressione quei processi di verticalizzazione che portano all'emergere di nuove funzioni e di reti di relazioni che coinvolgono attori nati nel dettaglio di abbigliamento, nell'industria di confezione o in quella dei semilavorati tessili.

I processi di integrazione oggetto specifico di attenzione, di cui si prendono in esame in questo scritto i fattori determinanti e la varietà di forme, interessano la distribuzione al dettaglio di abbigliamento per quanto possano partire da attori provenienti da diverse posizioni nella filiera e seguire differenti percorsi strategici. Il retailing di abbigliamento viene visto come contesto che assume centralità nella rete dei rapporti di filiera per il potenziale innovativo che trova riscontro nello sviluppo di nuove formule di dettaglio moderno in questo comparto.

¹ Questo capitolo è il risultato di un lavoro comune dei tre autori, comunque in sede di stesura finale, Simone Guercini ha realizzato i paragrafi 1, 5 e 6, Andrea Runfola il paragrafo 4.1, Silvia Ranfagni il paragrafo 4.2, mentre i paragrafi 2 e 3 sono attribuibili ai tre autori congiuntamente.

2. PERCORSI DI INTEGRAZIONE TRA INDUSTRIA E DISTRIBUZIONE NEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO: L'EMERGERE DEL RETAILER INDUSTRIALE

La variabilità del settore, la complessità sistemico-tecnologica dei processi, i crescenti investimenti in innovazione di prodotto, la necessità di coniugare tale innovazione con la flessibilità e l'efficienza operativa portano le imprese del tessile/abbigliamento a dover ridefinire continuamente i propri modelli di business ed a ricercare, sviluppare, consolidare e talvolta trasformare in forme di partnership le relazioni con gli attori a valle ed a monte della filiera. Come approfondiremo nel corso del presente capitolo, nei confronti dei fornitori di semilavorati tessili e dei confezionisti, molti operatori della distribuzione di abbigliamento sono passati da un *buying orientation* (Bonomia, Johnson 1978) ad un *procurement orientation* (Cox 1996; Cox, Lamming 1997) che in alcune interazioni, ha assunto il carattere di orientamento alla supply chain (Christopher 1998, Van Weele 2000). Nell'accezione da noi qui proposta mentre nel *buying orientation* l'impresa cliente procede alla scelta del suo fornitore perseguendo la minimizzazione del prezzo di acquisto, in un *orientamento all'approvvigionamento* regolato spesso da contratti di licenza, l'attenzione viene rivolta ai costi derivanti dalla scelta di approvvigionamento. Ciò sposta il focus sulla massima consistenza e qualità del prodotto rispetto alle specifiche definite dal cliente oltre che sui servizi offerti definiti in termini di tempi e compatibilità di modelli di gestione della produzione. In questo secondo orientamento il rapporto con i fornitori presenta inevitabilmente qualche connotato cooperativo. Il numero dei fornitori si riduce e la selezione degli stessi presuppone la necessità di collaborazione per ottimizzare i flussi di scambio dei prodotti/servizi e delle informazioni indispensabili per alimentare e dare continuità all'interazione. In definitiva il passaggio dal *buying orientation* al *procurement orientation* corrisponde alla diffusione di processi negoziali integrativi ed al superamento di forme negoziali strettamente distributive (Grandori 1995, Thompson 1990). Un terzo ulteriore orientamento che comporta adattamenti a livello funzionale/organizzativo da parte dei soggetti coinvolti nella relazione è costituito dal *supply chain management orientation*; in quest'ultimo infatti i rapporti cliente-fornitore si contraddistinguono per la forte integrazione non solo di tipo tecnico-operativo, ma anche di tipo strategico (Fiocca, Snehota, Tunisini 2003). Con riferimento ai rapporti tra attori all'interno della filiera tessile (Guercini, Ranfagni 2002), è possibile separare i processi di integrazione di natura strategica attivati dal produttore-confezionista, da quelli posti in

essere dal retailer; quest'ultimo presenta una struttura integrata nei rapporti a valle della filiera e si trova sempre più a dover gestire in un'ottica strategica le relazioni con gli attori a monte.

Esigenze di consolidamento e di potenziamento della propria posizione all'interno del network di relazioni possono indurre lo stesso retailer ad assumere decisioni di crescita esterna attraverso l'acquisizione di fornitori e confezionisti. Le operazioni di acquisizioni e gli accordi possono trarre origine dall'intento di accedere a capacità sviluppate presso le organizzazioni acquisite e dalla necessità di poter conseguire un rapido accrescimento del proprio patrimonio di risorse immateriali. Si tratta di un obiettivo che si accompagna a differenziali dimensionali nel rapporto tra piccole aziende e grandi gruppi nel tessile/abbigliamento (Marchi, Nardin 1997). Questa integrazione di componenti interne diventa particolarmente importante quando il successo della strategia di crescita esterna è funzionale alla capacità di uniformare ed omologazione dei processi. Le operazioni di crescita esterna possono determinare l'instaurarsi di un vincolo o legame di natura finanziaria da solo non sufficiente per una effettiva "integrazione" organizzativa, dato che è dal "legame operativo" che si può conseguire gli obiettivi di integrazione delle conoscenze e capacità (Antonelli 1987).

Per chiarire il concetto di integrazione da noi adottato, richiamamo la definizione data da Lawrence, Lorsch (1969), per cui l'integrazione è la "... qualità del rapporto di collaborazione esistente fra unità organizzative da cui si richiede un'unità di sforzi per rispondere alle esigenze ambientali ...". Da questa definizione emergono almeno tre passaggi fondamentali: (1) l'integrazione come *relazione* tra entità distinte, come collaborazione tra elementi ancora in qualche modo distinti e riconoscibili; (2) l'integrazione come momento di *unione*, corrispondente ad una fusione di sforzi, dove aspetti originariamente distinti vanno a costituire qualcosa di nuovo e nello stesso tempo comprensivo di una pluralità di elementi originari; (3) l'integrazione come processo funzionale alle *condizioni ambientali* nelle quali operano e con le quali si confrontano le entità interessate, sia prese singolarmente che nel loro insieme. Il concetto di integrazione presentato è elemento caratterizzante il passaggio dalla buying orientation alla procurement e poi alla supply chain orientation.

Il processo di integrazione risente della distribuzione del "potere" fra le diverse unità organizzative partecipanti alla rete di relazioni (Benson 1975) oltre

² Il riferimento è al lavoro di P.R. Lawrence e J.W. Lorsch (1969, p. 11). In proposito, si veda anche le considerazioni riportate con la traduzione del passaggio citata in A. Rugiadini (1979, pp. 354-355).

a presentare caratteri diversi a seconda della forma assunta dalle interrelazioni. Per quanto riguarda il primo aspetto, il grado di potere detenuto dalle unità organizzative partecipanti al processo di integrazione può essere ricollegato a elementi quali (1) la posizione occupata all'interno della struttura (potere strutturale) e (2) la disponibilità o comunque il controllo di risorse critiche per l'intero network (potere di scambio)³. Per definire e studiare una organizzazione a rete il concetto di integrazione deve essere esteso per includere l'interazione tra confini verticali (livelli gerarchici) così come tra confini spaziali (localizzazioni geografiche multiple) ..." (Baker 1992).

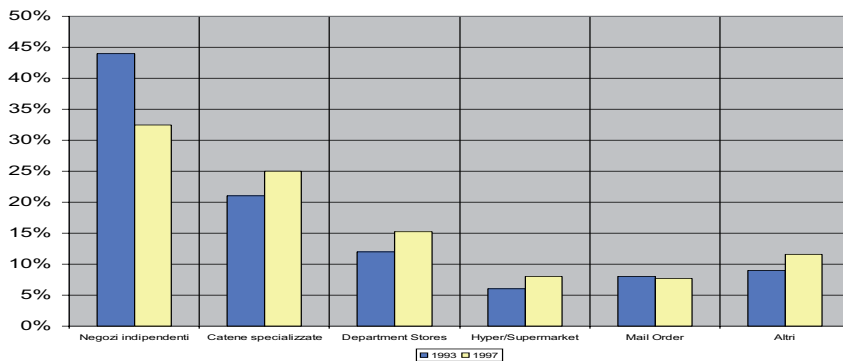
Dopo aver chiarito il concetto di integrazione adottato prendiamo in esame le dinamiche della distribuzione del tessile/abbigliamento negli ultimi anni emergenti. Per quanto concerne le *forme di integrazione* che interessano la distribuzione si assiste all'implementazione da parte delle imprese di abbigliamento di strategie distributive che privilegiano il canale diretto con la conseguente crescita di negozi monomarca di proprietà ed in franchising⁴. Questi elementi sostengono l'ipotesi di una crescente tensione competitiva nei confronti dei punti vendita appartenenti agli indipendenti (dettaglio tradizionale). In effetti, come risulta dalla Figura 1 è evidente che il quadro del retailing del sistema moda presenta una notevole riduzione di peso delle quote di mercato in valore del canale degli indipendenti, stando almeno alla tendenza riferibile alla realtà europea.

Pur rimanendo una forma distributiva largamente diffusa in Europa, questo canale risente di una profonda crisi strutturale, determinata da un sostanziale avanzamento delle forme di distribuzione moderna in un contesto di consumi stabili o declinanti. Emblematico in questo senso è il caso tedesco, dove a fronte di una diminuzione delle vendite del mercato del tessile-abbigliamento (-5%, dal 1995 al 2000), si evidenziano sensibili incrementi nei fatturati dei retailer che propongono formule innovative (Zara, Hennes & Mauritz, The Gap)⁵. Al di là di ciò viene segnalato come le cause principali della crisi che ha investito il dettaglio indipendente, si possano rinvenire tra le altre nelle caratteristiche

³ Ghoshal S., Bartlett C.A. (1990, p. 614); Pfeffer J., Salancik G.R. (1978); gli autori definiscono il concetto di 'dipendenza' come "... il risultato della strategicità di un dato input o output per l'organizzazione e la misura in cui è controllato da relativamente poche organizzazioni ..." (p. 51).

⁴ Il fenomeno delle concentrazioni ha caratterizzato nel 2002 il settore tessile/abbigliamento nel quale si è registrato un numero elevato di acquisizioni www.pambianco.com.

⁵ Questo si desume da uno studio di una primaria società di consulenza a livello internazionale (KPMG 2000).



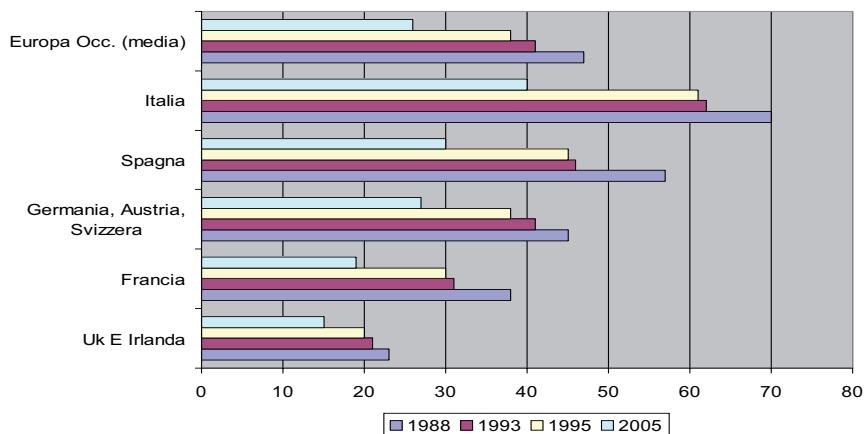
Fonte: Market Data, OETH

Figura 1 — Ripartizione del retailing nell'Unione Europea (15 membri) in valore

proprie del format nonché nella promiscuità del posizionamento che obbliga ad una scarsa profondità degli assortimenti e ad una frequentazione per acquisti marginali. Un ruolo è assunto poi dalla nascita di formati innovativi e dai mutamenti negli atteggiamenti d'acquisto dei consumatori.

Mentre nel panorama distributivo del tessile/abbigliamento europeo si assiste ad una crescita della grande distribuzione (supermercati, ipermercati) e delle catene specializzate a danno delle quote del dettaglio tradizionale, questo trend appare meno accentuato nella realtà italiana. Nonostante le previsioni di crescita, infatti, è utile sottolineare come, negli ultimi anni, la quota del dettaglio moderno si sia trovata in una fase di relativa stabilità sul mercato nazionale. La stessa quota degli indipendenti parte da posizioni nettamente più elevate, rispetto al resto dell'Europa, e segna una riduzione relativamente modesta negli ultimi cinque anni. Dall'analisi dei dati inseriti in tabella 1, risulta che il canale tradizionale in sede fissa detiene al termine del 2002 una quota pari al 54% del mercato dell'abbigliamento⁶, con una diminuzione dal 1997 ad oggi di più di un punto percentuale annuo. La crescita della quota detenuta dai canali della GDO e dalle catene, è stata rispettivamente di mezzo punto e di poco più di un punto percentuale. I dati evidenziano anche come gli ambulanti abbiano beneficiato in misura superiore alle catene ed alla GDO del declino evidenziato dal dettaglio tradizionale in sede fissa, dato che il cana-

⁶ Si pensi che in Francia il dettaglio tradizionale in sede fissa raggiunge nel 2002 una quota vicina al 19,3% sul totale delle vendite di abbigliamento. Fonte Istituto Francese della Moda (IFM-CTCOE).



(*) Il dato relativo al 2005 è una stima della stessa fonte

Fonte: KSA, da CITER 1999

Figura 2 — Quote di mercato canalizzate in Europa dal dettaglio indipendente di abbigliamento

le degli ambulanti presenta a fine 2002 una quota che si attesta su valori pari al 10,8% del mercato, rispetto al 9,5% del 1997.

Gli andamenti, prevalentemente in ambito europeo, evidenziano inoltre una crescente attenzione per i distributori del grande dettaglio alimentare verso il tessile/abbigliamento. Lo sviluppo dei supermercati e degli ipermercati è stato caratterizzato, infatti, da una crescita numerica e da un ampliamento degli assortimenti verso questa componente del no food. Come evidenzia la Figura 3A, il canale degli iper/super ha raggiunto, per esempio, in Francia quote elevate nel commercio di abbigliamento. In particolare, l'ipermercato ha inserito nei propri assortimenti prodotti ad acquisto banalizzato, a prezzi competitivi, che possono rappresentare elementi di attrazione per incrementare il traffico commerciale e la fedeltà dei propri clienti. La struttura dei costi, l'ampiezza della gamma, l'impiego della marca commerciale, l'offerta in termini di ampi servizi (estensione degli orari di apertura, parcheggi, ecc.) hanno fatto assegnare all'ipermercato prospettive di crescita nell'abbigliamento di fascia bassa, che non sembrano però confermate da dati successivi di altra fonte⁷. Dalla Figura 3B, si rileva inoltre che la formula delle catene in franchising risulta in crescita in quasi tutti i paesi europei.

⁷ I dati dell'Istituto Francese della Moda, indicano per il 2002 una quota detenuta da ipermercati e supermercati pari al 14,8% della quota complessiva del mercato di abbigliamento.

Tabella 1 — Andamento delle quote di mercato a valore del mercato di abbigliamento

CANALI	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2005 (*)
Dett. Tradizionale (sede fissa)	57,6	56,5	55,7	55,2	55,2	54,0	52
Catene	13,3	13,7	14,0	14,0	13,8	14,5	16
GDO	15,5	14,8	15,0	15,3	15,1	16,0	18
Ambulanti	9,5	9,7	9,8	10,2	10,6	10,8	10
Altri canali	4,1	5,3	5,5	5,3	5,3	4,7	4
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100

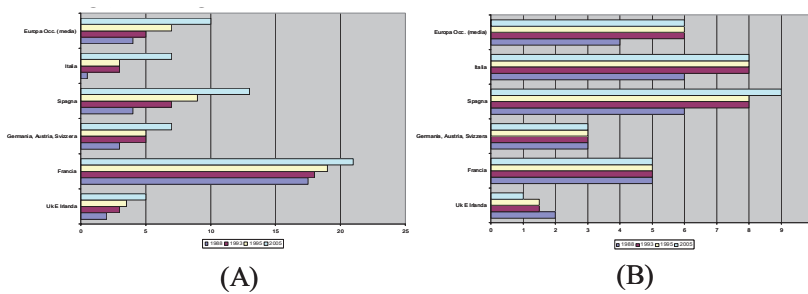
(*) I dati relativi al 2005 sono stime della stessa fonte

Fonte: Sita Nielsen/Federazione Moda Italia

Il tentativo da parte di molte imprese del sistema moda di attuare processi di integrazione con attori a monte e a valle della filiera, anche attraverso un maggior controllo con la distribuzione commerciale nelle forme di reti di negozi monomarca o di controllo della ricerca e dei processi manifatturieri si accompagna, a nostro avviso, al passaggio da una *logica interattiva* ad una *logica network*. Questo significa che nelle relazioni tra tali attori, si tende ad abbandonare la sequenza di rapporti acquirente/fornitore (tessile-confezione, confezione-retail) relativamente isolati tra di loro, per assumere una logica a rete integrata, nella quale il retailer sembra assumere una nuova centralità definendo le collezioni di abbigliamento, identificando le fonti di approvvigionamento di semilavorati e le imprese manifatturiere produttrici del capo finito con cui interagire e instaurare un rapporto di partnership che si può concludere in alcuni casi anche con operazioni di acquisizione.

In questo ambito si colloca l'affermarsi di alcune tendenze nel mercato dell'abbigliamento (produzione e distribuzione), come esemplificato dalle nuove formule di "moda rapida" (H&M, Zara, Sasch, solo per fare alcuni esempi). Emergono grandi attori internazionale della distribuzione che si muovono a contatto diretto con il cliente finale, presentano dimensioni nettamente maggiori a quelle dei loro fornitori e risultando attori della globalizzazione non solo a livello "market seeking", ma anche (o soprattutto) nella ricerca di fornitori, ovvero "resource seeking" (Grandinetti, Rullani 1996).

Questo operatore tende sempre più spesso ad integrare capacità industriale con competenze nella gestione di (catene di) punti vendita. Queste competenze di retailing, che sono in rapido divenire, implicano logiche diverse da quelle vissute tradizionalmente dal produttore di abbigliamento (confezionista), ma soprattutto la presenza di capacità industriali (ricerca e sviluppo, manufacturing, sourcing di semilavorati e servizi) lo rendono diverso dal tradizionale retailer.



(*) I dati relativi al 2005 sono stime della stessa fonte
 Fonte: KSA, da CITER 1999

Figura 3. Quote di mercato canalizzate in Europa dagli Iper/Super (A) e dai punti vendita in franchising (B) di abbigliamento

Dalle logiche appena descritte derivano una serie di implicazioni. In primo luogo si assiste ad una ridefinizione dei ruoli relazionali nel processo innovativo; in particolare il contributo delle competenze di retail diviene più importante del contributo delle competenze tecniche tipiche della confezione. In secondo luogo, si ha una spinta verso il terzismo delle competenze di manufacturing (cucitura, stiratura) di abbigliamento, di pari passo con l'accentuarsi del decentramento internazionale, per quanto progettazione e immagine del prodotto rimangano al nuovo cliente diretto. Il manufatto può perdere di centralità rispetto all'immagine di marca ed all'esperienza fruibile dal cliente nel punto vendita (fino ad oggi essenzialmente trasferita senza un autonomo corrispettivo), e questo anche a monte nella filiera sulla percezione del produttore di semilavorati, come dimostra la consapevolezza di vendere sempre più "emozione legata all'acquisto", piuttosto che un bene tangibile (Guercini 2003).

3. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA: CASE ANALYSIS E SECONDARY RESEARCH

Nel paragrafo precedente si è tentato di evidenziare alcune dinamiche nel settore della distribuzione del tessile e abbigliamento, ed in particolare, del peso crescente in Europa delle catene specializzate e della GDO. Le considerazioni proposte sono formulate sulla base di dati ed informazioni provenienti da varie banche dati disponibili, di volta in volta indicate. Si tratta di elementi introduttivi rispetto ai processi di integrazione che coinvolgono i produttori di semilavorati tessili, di confezione ed i soggetti della distribuzio-

ne anche attraverso la nascita e lo sviluppo di network relazionali all'interno della filiera.

In questo scritto si è fatto ricorso ad un approccio multimetodologico (Minger, Gill 1999), integrando le informazioni provenienti dalle banche dati disponibili, con elementi provenienti dalla realizzazione di *case analysis* e *secondary research*.

La *case analysis* ha mirato sia a dar conto del ruolo di alcuni soggetti distributori nell'ambito della filiera tessile-abbigliamento e dei loro caratteri organizzativi, ritenuti rappresentativi della figura del retailer industriale. Sulla base delle ipotesi di lavoro relative alle tendenze in atto nel sistema distributivo del tessile abbigliamento, si è infatti dedicato ampio spazio all'analisi di due casi emblematici di retailer. I casi realizzati sono stati individuati attraverso il ricorso alle segnalazioni di opinion leader del comparto, e sono relativi a due operatori statunitensi i quali, pur non operando con punti vendita in Italia, esercitano un ruolo rilevante nell'ambito della filiera tessile-abbigliamento nazionale. Il contatto con questi soggetti è avvenuto sulla base di un protocollo di *case analysis* predisposto ad hoc per la ricerca. In particolare, sono stati contattati referenti in Italia dei due operatori, che curano il sourcing, prevalentemente di tessuto e di filato, nel mercato europeo.

La *secondary research* si è basata su dati raccolti direttamente dai ricercatori attraverso lo spoglio di un database cartaceo offerto da due annate (ottobre 2001 – luglio 2003) del settimanale "Journal du Textile", specializzato nella pubblicazione di notizie economiche e tecniche relative alle imprese di produzione e distribuzione nel settore tessile e abbigliamento⁸. Una prima fase del processo di *secondary research* ha previsto una selezione per parole chiave degli articoli inerenti la tematica dell'integrazione nella distribuzione (dal distributore al produttore di confezione e/o semilavorati tessili e viceversa), cui è seguita una analisi dei testi con l'obiettivo di costruire un quadro interpretativo in grado di dare conto dei fenomeni inerenti agli aspetti ed alle forme di integrazione nell'ambito della filiera di diretto impatto nella distribuzione.

⁸ Questa rivista con una tiratura settimanale di 18.101 copie e con una stima di circa 72.000 lettori ogni settimana, si propone con un taglio professionale, ed è indicativa di fenomeni non strettamente legati al mercato francese, ma di carattere internazionale.

4. CASI EMBLEMATICI DI RETAILER INDUSTRIALI E PERCORSI DI INTEGRAZIONE NEI DEPARTMENT STORES⁹

4.1 Il caso Alfa

Alfa è uno dei principali distributori americani di abbigliamento femminile, che propone un assortimento indirizzato alle esigenze di una donna moderna e rappresentato da una “full range” di abiti e di accessori per il lavoro ed il tempo libero, caratterizzati da una linea sobria. Le origini dell’impresa risalgono alla metà del novecento, e più precisamente sono fatte datare intorno agli anni cinquanta, quando fu aperto il primo punto vendita. Da quella data il numero di punti vendita (tutti di proprietà) è cresciuto fino a superare i cinquecento, e la società è divenuta una public company quotata in borsa, con una organizzazione che, a febbraio 2003, contava quasi undicimila addetti. In termini di performance, nonostante un panorama sicuramente non esaltante per il settore, Alfa ha avuto nel 2002 i migliori risultati di sempre in termini di profitto, nonché un incremento sostanziale delle vendite e del margine lordo. Questo distributore si presenta sul mercato con un assortimento composto da due brand, Omega e Teta. Il marchio Omega rappresenta il prodotto di gamma alta e si rivolge ad una donna con gusti classici, di età mediamente compresa tra i 28 ed i 40 anni, che occupa posizioni professionali di carriera (di solito avvocato o manager). Il brand Teta invece si rivolge alla fascia media del mercato, anch’esso copre le necessità di una donna con un’età prevalentemente compresa tra i 28 ed i 40 anni e con gusti classici, tuttavia mentre la donna che compra il marchio Omega, ricopre posizioni professionali e vive con più frequenza nelle grandi metropoli americane, la donna acquirente di Teta vive prevalentemente in provincia, e cerca di conciliare esigenze di famiglia con il lavoro. L’impresa nella definizione delle proprie strategie arriva perfino a dare un nome al cliente tipo di ciascuno dei due brand, creandosi un’immagine della domanda coerente con i profili appena descritti¹⁰. I due brand sono proposti sul mercato attraverso due tipologie di punti vendita, ubicati esclusivamente negli Stati Uniti, Omega Stores (per il marchio Omega) e Teta Stores (per l’omonimo marchio)¹¹.

⁹ Nei casi riportati in questo paragrafo, per ragioni di riservatezza, denominazioni sociali e marche aziendali sono sostituite da sigle o da nomi di fantasia.

¹⁰ Si veda in questi termini il concetto di autoselezione dell’offerta, proposto da Burrelli, Guercini (2000), con riferimento ad un possibile archetipo di riferimento ad uso del vertice aziendale per la rappresentazione del mercato.

¹¹ Gli Omega Stores ed i Teta Stores hanno dimensioni medie intorno ai 500 m². In totale, al termine del 2002, erano presenti più di trecento punti vendita Omega e circa duecento

Con l'intento di chiarire meglio le problematiche di integrazione, oggetto specifico della nostra attenzione, è interessante procedere ad una definizione del posizionamento competitivo dei brand di Alfa e all'identificazione di una classificazione dell'assortimento. Con riferimento al primo aspetto, all'interno del mercato distributivo di abbigliamento femminile, l'organizzazione individua tre grandi fasce del mercato in base alla variabile prezzo: fascia alta del mercato ("better"), fascia media ("upper moderate"), fascia bassa ("massive market"). La linea Omega compete nella categoria "better", mentre il marchio Teta compete nella categoria "upper moderate". L'assortimento di abbigliamento, in linea generale, è classificato in due categorie principali: a) *well suited*, che comprende gli abiti completi (giacca-gonna o giacca-pantalone); b) *separetes*, che comprende tutto il resto vendibile, appunto, separatamente. Questa seconda categoria è ulteriormente suddivisa in tre sub-categorie: a) *casual*, i capi acquistati dal cliente essenzialmente per il tempo libero; b) *relaxed*, i capi utilizzati sempre al fuori del lavoro, ma destinati ad occasioni quali una cena al ristorante o lo shopping; c) *refined*, capi separetes da utilizzare anche per il lavoro.

La catena distributiva possiede punti vendita esclusivamente negli Stati Uniti, ma è presente in Italia con una divisione di sourcing che si occupa di reperire tessuti e filati dal mercato europeo. Questa divisione dal punto di vista organizzativo è in linea ad un sourcing centrale che si trova presso la casa madre negli Stati Uniti, che impartisce linee guida e svolge funzione di raccordo tra gli uffici di approvvigionamento ubicati nei differenti mercati geografici (Figura 4). L'ufficio nella realtà italiana nasce come Alfa dalla metà degli anni novanta. Negli anni precedenti, infatti, gli acquisti di tessuto erano effettuati direttamente dai vari confezionisti che lavoravano per l'impresa. In seguito alle crescenti difficoltà incontrate dal mercato della confezione in Italia (Guercini 2003), il distributore decise di rilevare il reparto che si occupava di sourcing all'interno della struttura organizzativa di uno tra i maggiori confezionisti suoi fornitori. Attualmente attraverso questo ufficio sono veicolati per il gruppo i tessuti ed i filati, utilizzati per il confezionamento dei prodotti di qualità più elevata di entrambe i brand di Alfa¹². L'Italia rappresenta la quota maggioritaria

punti vendita Teta. A queste due tipologie di punti vendita si aggiungono una ventina di Alfa Factory Stores, che propongono un assortimento composto da invenduti e fuori serie facenti parte sia della collezione Omega che di quella Teta. Gli Alfa Factory Stores hanno dimensioni di poco superiori agli 800 m².

¹² In particolare gli acquisti riguardano tessuti con prezzi compresi tra gli 8 e 12/13 dollari per metro lineare con riferimento alla linea Omega, e tessuti compresi tra i 6 ed i 9 dollari per metro lineare per la linea Teta.

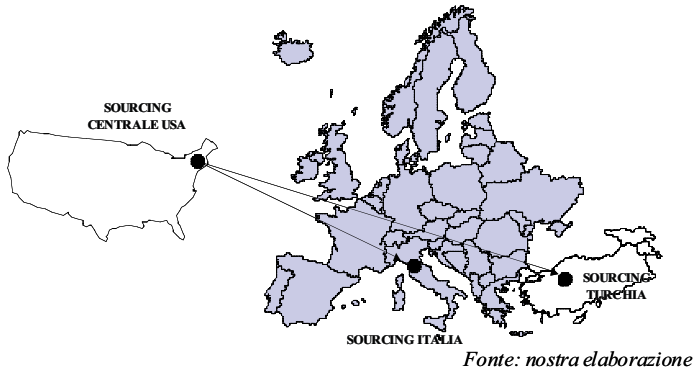


Figura 4 — L'attività di outsourcing in Europa di alfa

(85-90%) degli acquisti in Europa, e solo Portogallo e Francia hanno, tra gli altri paesi, una quota significativa. Nel territorio nazionale il retailer acquista tessuto prevalentemente presso Prato, Biella e Como, anche se il Nord Italia sta assumendo un peso predominante, essenzialmente poiché la tipologia di prodotto offerta dalle realtà di quell'area risponde attualmente in misura più adeguata alle esigenze manifestate dal gruppo. Dalle considerazioni con alcuni referenti del sourcing emerge infatti una crescente tensione proveniente dai competitori orientali, di Turchia e Cina in particolare, che stanno diventando sempre più efficienti e propositivi in alcune fasce di prodotto, e che stanno assumendo sempre maggior peso negli acquisti totali dell'impresa. Di particolare interesse il caso turco, mercato nel quale Alfa ha impiantato una divisione acquisti specifica, e che si caratterizza per una forte impostazione verticale nella produzione di capi di abbigliamento. Vi sono infatti grossi gruppi che si occupano sia della produzione del tessuto che del capo confezionato, ed offrono anche servizio sul capo finito, presentandosi come “garment makers” di buona qualità a prezzi estremamente competitivi.

Sia che si rivolga ad un confezionista sia ad un gruppo integrato (tessuto-confezione), il retailer americano non acquista generalmente capi finiti, ma propone sempre una propria collezione, definita all'interno della struttura organizzativa. Questo aspetto è molto rilevante per comprendere le ripercussioni in termini di integrazione con gli attori a monte della filiera, che si relazionano con il distributore al dettaglio statunitense. Per una maggiore chiarezza espositiva è utile procedere con l'analisi del processo interno ad Alfa che consente di definire gli assortimenti che saranno presenti nei diversi punti vendita. Nell'ambito di questo processo sono coinvolti prevalentemente tre componenti

dell'organizzazione: il *sourcing*, i *designer*, i *merchant*. Il *sourcing* si occupa di reperire le migliori alternative in termini di prodotto-qualità-prezzo con riferimento ai filati, ai tessuti ed alla confezione. Il gruppo dei *designer* ha la funzione, invece, di creare la collezione (“crea lo stile”) dei capi di abbigliamento. Infine, il gruppo dei *merchant* si occupa di formare e gestire gli assortimenti del punto vendita¹³. Il processo che inizia con la creazione della collezione e termina con l'arrivo dei capi finiti ai punti vendita, è svolto in sinergia tra le tre componenti¹⁴, di cui solo il *sourcing* ha una struttura centrale ed un numero di divisioni in differenti paesi, mentre sia il gruppo dei *designer* sia quello dei *merchant* operano con un ufficio ubicato presso la casa madre. A titolo esemplificativo la Figura 5 riporta, seppur in forma schematica, il funzionamento di tale processo (che riguarda entrambi i brand di Alfa), evidenziando il sistema di relazioni interne tra le tre componenti organizzative ed il sistema di relazioni esterne tra il distributore ed i fornitori di semilavorati tessili e di servizi di confezione. Il processo inizia con l'ideazione della collezione da parte dei *designer* (punto 1). In questo lavoro il *designer* opera a stretto contatto con i referenti del *sourcing*. In particolare i *designer* si muovono nelle varie divisioni di *sourcing* in modo da rendersi conto delle possibili opzioni in termini di semilavorati tessili.

Una volta definita la collezione, il *sourcing* si occupa di trovare i fornitori di filato, di tessuti e di servizi di confezione (cucitura, stiratura, ecc.) in grado di rispettare i dettami ed i dettagli previsti dai *designer*. A questo punto, i capi ideati, di solito preparati in diverse opzioni, vengono presentati ai *merchant*. Nel momento di contrattazione interna (punto 2) sono i *merchant*, in base prevalentemente alle informazioni che ottengono dai punti vendita, che decidono quali capi inserire in assortimento tra quelli che vengono proposti dai *designer*, scartando talvolta anche parti consistenti della collezione creata. Una volta definiti i capi da inserire in collezione, si dà avvio alla produzione (punto 3). I *sourcing* ubicati nei differenti mercati si occupano di seguire le operazioni di filatura, di tessitura e di confezione, ed i diversi passaggi che avvengono tra i fornitori che seguono ciascuna delle tre attività della filiera e che spesso sono ubicati in differenti mercati geografici. I *sourcing* che gestiscono il rapporto con i fornitori di confezione, si occupano anche della gestione della spedizione del capo finito presso il

¹³ I *merchant* hanno responsabilità assegnate in termini di performance di categoria di prodotto (es. pantalone, giacca, gonna).

¹⁴ Negli uffici della casa madre, complessivamente, tra *merchant*, *designer* e *sourcing* sono presenti circa cinquanta persone.

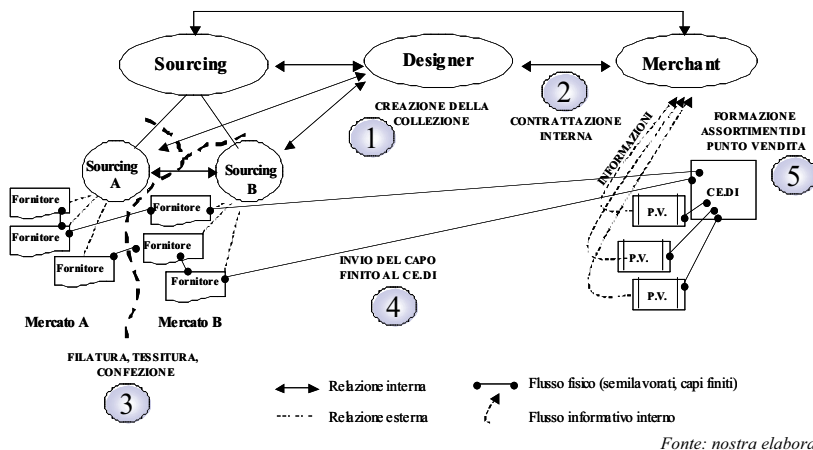


Figura 5 — Il processo interno ad Alfa per la definizione della collezione da inserire nell'assortimento di punto vendita

CE.DI¹⁵ (punto 4), una piattaforma logistica di proprietà del retailer, presso la quale sono composti e inviati gli assortimenti ai punti vendita localizzati nelle differenti aree del territorio americano (punto 5).

La relazione tra merchant, designer e sourcing risulta nel processo descritto di rilevante importanza per il successo dell'organizzazione, in considerazione della criticità insita nella formazione dell'assortimento di punto vendita. Con riferimento a questo aspetto, si consideri che il modello di gestione della produzione in Alfa è articolato in quattro cicli stagionali (fall, holiday, spring, summer), che in termini di "flow" (flusso) di negozio sono declinati in sei momenti principali con la scomposizione dei due periodi più lunghi (fall e spring) e la previsione di transitional¹⁶. La rotazione dei prodotti in punto vendita è infatti bimestrale, in linea con il modello di gestione della produzione che rimane quello programmato (Burresi, Guercini 2002). La presentazione delle interazioni interne tra le tre tipologie di soggetti ci consente di fornire alcuni elementi conoscitivi in merito alla tematica dell'inte-

¹⁵ Il CE.DI (centro di distribuzione) di Alfa ha una dimensione di 24.000 mq ed è unico per tutti i punti vendita.

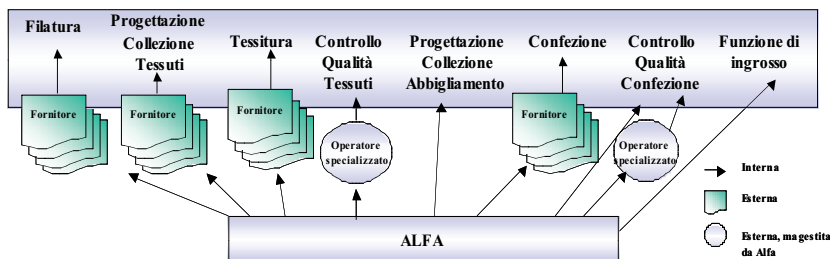
¹⁶ I transitional sono letteralmente "periodi di transizione" e hanno una denominazione che può variare di anno in anno (es. pre-school, pre-spring, ecc.). In azienda si usa la generica dizione spring 1, spring 2 e fall 1, fall 2, per evidenziare i periodi (fall e spring) che vengono generalmente suddivisi attraverso la previsione di transitional.

grazione tra Alfa ed alcuni attori a monte della filiera, suoi fornitori. È utile, infatti, procedere con l'individuazione delle attività interne alla filiera, nelle quali il distributore è coinvolto direttamente. L'impresa gestisce internamente la creazione della collezione di abbigliamento, di fatto svolgendo una delle funzioni tradizionalmente del confezionista. Un altro momento rilevante sul quale Alfa ritiene di dover intervenire direttamente è il controllo di qualità (del tessuto e della confezione), che viene ad assumere oggi un rilievo notevole. Con riferimento alla fornitura di tessuto il controllo è realizzato con il ricorso ad operatori esterni specializzati.

Il controllo è effettuato sul 100% dei tessuti che dall'Europa vengono inviati ai confezionisti che lavorano per il retailer, perché, come affermano i referenti "... è preferibile controllare totalmente i tessuti ordinati, piuttosto che rischiare di inviare semilavorati difettosi ad imprese di confezione ubicate in altre zone del mondo ... di contro, vi è la necessità di rispondere ad una esigenza del confezionista che riceve i semilavorati tessili per la creazione di capi di abbigliamento di Alfa, che di solito richiede la certificazione del tessuto, poiché sarà responsabile di difettosità del capo finito ..."¹⁷. Con riferimento alla confezione, il controllo di qualità avviene attraverso componenti interni alla struttura organizzativa di Alfa (audit) che si recano presso la confezione e, in misura non prevalente, ricorrendo ad operatori specializzati¹⁸. Il controllo di qualità della confezione è ritenuto fondamentale per ridurre al minimo i prodotti difettosi in sede di CE.DI. Dalla Figura 6 risulta chiaro come il distributore svolga funzioni che esulano quelle tipiche di un distributore al dettaglio, assumendo di conseguenza il profilo proprio di un retailer industriale. Nel proporsi in questi termini, il retailer americano sembra assumere di fatto il ruolo di impresa guida nell'ambito del networking con i propri fornitori (Lorenzoni 1992). Circa la stabilità delle relazioni tra il distributore ed i propri fornitori membri del network, viene sottolineato come "... l'integrazione a livello di filiera per Alfa non si gioca tanto nella capacità del fornitore di garantire in breve tempo una fornitura (quick response), quanto invece nella sua capacità di riuscire a captare i nostri cambiamenti e nell'adattamento rispetto alle nostre esigenze ...".

¹⁷ Le espressioni inserite tra virgolette, fanno riferimento a considerazioni di esponenti dell'ufficio acquisti.

¹⁸ Solo nel caso di imprese con impostazione verticale che offrono tessitura e confezione (prevalentemente caso turco e cinese), la fase intermedia del controllo sul semilavorato è a carico totale del fornitore.



Fonte: nostra elaborazione

Figura 6 — Integrazione in alcune attività all'interno della filiera da parte di Alfa

A questo scopo infatti durante l'anno vengono realizzati meeting con i fornitori (almeno una volta l'anno) per aumentare la “reciproca conoscenza” e soprattutto diffondere i principi guida dell'organizzazione (tra gli altri qualità e puntualità nelle consegne). Referenti di Alfa si recano inoltre con cadenza mensile presso i primi dieci fornitori. Fondamentale nel rapporto è ritenuta la capacità del fornitore di innovare continuamente, e proporre un prodotto che risponda alle esigenze del mercato. Si evidenzia infatti come attualmente il maggior fornitore di tessuti, in termini di volumi, nel mercato europeo sia un soggetto con il quale la relazione è nelle prime fasi del ciclo di vita, poiché questi è in grado di fornire un prodotto innovativo gradito al mercato, a prezzi competitivi. Non mancano tuttavia casi di imprese fornitrici che, anche se con numeri più bassi in termini di volumi, presentano un elevato livello di integrazione con Alfa, in virtù di esperienze cumulate nel corso dei rapporti precedenti che consentono a questi di soggetti di garantire innovazioni nella R&S di tessuto coerenti con le esigenze del retailer. Le indicazioni che provengono dal mercato pertanto influenzano in misura significativa il complesso di relazioni che Alfa intrattiene con i propri fornitori. La soddisfazione della clientela è infatti il principale obiettivo del retailer, e l'interpretazione delle esigenze del mercato è giudicata fondamentale per la creazione ed il mantenimento della fedeltà¹⁹. Di conseguenza, è evidente il ruolo che questa componente gioca nelle relazioni tra il retailer americano ed i suoi fornitori (di filato, di tessuto, di confezione).

¹⁹ Il consumatore risulta al centro delle strategie di Alfa, come evidenzia l'espressione che viene continuamente ripetuta nei meeting intraorganizzativi “... never sales is final ...”.

4.2 Il caso Beta

Beta è stata fondata alla fine degli anni '70 come negozio specializzato nella vendita di jeans. Da singolo negozio, l'impresa cresce come catena fino a specializzarsi nell'offerta di abbigliamento e di accessori per uomo, donna e bambino. Proprietaria dei brand Fred, Palms e Stol, Beta presenta un'organizzazione che conta molte decine di migliaia di addetti e che si caratterizza per una struttura funzionale distinta per ciascuna delle tre marche. I prodotti Fred appartengono ad una fascia alta di mercato, vestono esclusivamente uomo e donna e si presentano come un abbigliamento più classico e formale destinato ad un pubblico socialmente e culturalmente evoluto ed economicamente più abbiente. Le linee Palms e Stol vestono uomo, donna, bambino e neonati, ma sono più casual e sportivi; Stol appartiene ad una fascia di mercato più alta rispetto a Palms. Anche se in linea con la tendenza moda, i prodotti Palms sono infatti caratterizzati da un buon rapporto qualità/prezzo e si presentano come scarsamente differenziabili e più facilmente oggetto di acquisto ripetuto all'interno della singola stagione. Nel tentativo di distinguere ulteriormente i tre brand, possiamo ricondurre i prodotti Fred al segmento "bridge" (prezzo superiore al prezzo medio di mercato) e i prodotti Palms e Stol al "mass market". Il segmento bridge è caratterizzato dall'offerta di prodotti che assolvono la funzione di ponte tra il mass market e le prime e seconde linee dei designer; in questo segmento pertanto competono marchi industriali di fascia alta e le linee più basse degli stilisti, con fattori critici di successo legati alla qualità del capo ed alle capacità di offrire assortimenti continuamente rinnovati. Nel mass market si collocano i prodotti più basilari e meno differenziati; al suo interno è possibile distinguere la fascia "better" (prezzo pari o leggermente superiore al prezzo medio di mercato) a cui sono riconducibili i prodotti Stol, e quella "moderate" (prezzo inferiore al prezzo medio di mercato) a cui appartengono i prodotti Palms.

Nonostante la riduzione a livello internazionale dei consumi di abbigliamento, nel 2002 Beta è riuscito ad accrescere il fatturato di circa il 5%²⁰ intensificando la rete di distribuzione con l'apertura negli ultimi dodici mesi di oltre 150 punti vendita e rinnovando le proprie linee di prodotto. Beta interagisce non solo con la rete di punti vendita di proprietà, ma anche con attori a monte della filiera ed in particolare con fornitori di semilavorati tessili e con confezionisti. L'individuazione dei fornitori e la gestione delle relazioni con questi

²⁰ Palms è la marca più venduta, seguita da Stol e da Fred.

ultimi spetta agli uffici di sourcing sulla base di specifici orientamenti forniti dalla funzione produzione che stabilisce le politiche di approvvigionamento e quindi definisce, per ciascuno dei tre brand, la tipologia di produttore di semilavorati tessili a cui rivolgersi in relazione alle caratteristiche peculiari del tessuto (qualità, prezzo, colore, tatto, ecc.) da impiegare nella realizzazione delle diverse collezioni. In particolare l'organizzazione dell'attività di sourcing di Beta si articola su due livelli: il primo è costituito da una rete diffusa a livello mondiale di uffici di sourcing (stock office) quali unità operative che implementano le politiche di approvvigionamento definite dalla funzione produzione; il secondo è composto da nuclei centrali (hub office), e con compiti di coordinamento e di controllo dell'attività di sourcing svolta dagli stock office afferenti alla loro area di competenza²¹. Nonostante il costante contatto con gli hub office di riferimento, gli uffici di sourcing interagiscono direttamente anche con la casamadre in fase di ideazione della collezione stessa. In questa fase infatti il responsabile acquisti degli uffici di sourcing lavora a stretto contatto con i creativi dell'ufficio stile (designer) del gruppo con i quali visita, nei periodi che precedono le più rilevanti fiere tessili, i fornitori di riferimento al fine di scoprire nuove soluzioni (in termini di colore, tatto, fantasia, ecc.) per la stagione successiva, coprogettare eventuali articoli in esclusiva ed in definitiva innescare uno scambio di conoscenze sulle nuove tendenze moda in base alle quali rinnovare le diverse linee dei prodotti in portafoglio. Lo stock office del Gruppo presente nel nostro paese si occupa dell'individuazione di fonti di approvvigionamento e dell'acquisizione di semilavorati tessili esclusivamente per il brand Fred; nello svolgere questa attività è riuscito ad costruire una solida rete di relazioni con fornitori in Italia, Spagna, Francia e Inghilterra tra i quali un peso prevalente in termini di metri di tessuti acquisiti, spetta alle imprese italiane (85%) sia del distretto tessile pratese sia di quello biellese presso le quali l'ufficio si approvvigiona di semilavorati di alta qualità per un prezzo che oscilla tra i 12 e i 14 dollari al metro. Gli uffici che svolgono invece l'attività di sourcing per gli altri due brand interagiscono con fornitori localizzati in paesi con forte potenziale di crescita nel settore tessile, quali India e Turchia, da cui acquistano a prezzi competitivi semilavorati tessili sintetici ed in cotone con cui peraltro vengono realizzate per la quasi totalità le linee Stol e Palms. Tuttavia mentre per i capi Palms sono acquistati tessuti con prezzi non superiori ai 4

²¹ L'Italia e la Turchia ad esempio costituiscono degli stock office dipendenti da Hong Kong che è stato il primo hub office del Gruppo ad essere attivato ed il più grande con oltre 500 dipendenti.

dollari al metro, per i prodotti Stol vengono effettuati acquisti di semilavorati tessili ad un prezzo compreso tra i 4 e i 6 dollari.

La produzione segue una programmazione bimestrale in base a sei cicli articolati in quattro stagioni – Fall, Holiday, Spring e Summer – le quali sono intervallate a loro volta da periodi intermedi, detti “flow”, che costituiscono prolungamenti delle diverse stagioni. La stagione Spring può essere articolata in Spring I e II e la stagione Fall in Fall I e Fall II; la durata relativa di ciascuna stagione e l’effettiva corrispondenza con i sei cicli di programmazione della produzione può variare in base alle dinamiche della domanda influenzata a sua volta da cambiamenti climatici²².

Al fine di analizzare l’integrazione di Beta nell’ambito della filiera tessile/abbigliamento, riteniamo utile procedere all’identificazione delle attività esterne ed interne e successivamente alla ricostruzione della rete di relazioni instaurate con gli “attori” della filiera. Rientrano tra le attività esterne la produzione di materie prime, la tessitura, la confezione (taglio, cucitura, stiratura e packaging) nonché il controllo della qualità dei semilavorati tessili. Con alcune imprese che svolgono queste attività, Beta tende ad instaurare rapporti non limitati alla singola transazione funzionale allo scambio di beni/servizi, ma orientati alla collaborazione reciproca e ad un’integrazione che da tecnico-operativa può diventare strategica. In particolare, nei confronti di fornitori di semilavorati tessili, Beta è riuscito a conseguire un coordinamento ed un reciproco adattamento nella gestione degli ordini, nelle consegne, nella certificazione della qualità e più in generale in tutti gli aspetti logistico-operativi legati al trasferimento dei materiali. Tale sincronizzazione delle attività operative impostate in una logica di miglioramento continuo del rapporto fornitore-cliente presuppone il coinvolgimento del fornitore nella ricerca del continuo perfezionamento dei processi di scambio. Questo coinvolgimento ha portato alcuni fornitori ad assumere un atteggiamento attivo nell’implementazione di processi che si sono tradotti nella formazione e nell’attuazione di strategie congiunte di innovazione di prodotto e di sviluppo dei business²³.

Un orientamento alla transazione e di conseguenza una situazione di assenza di integrazione caratterizza i rapporti con le imprese confezioniste con le quali

²² Può accadere pertanto che la stagione Holiday si possa protrarre nel mese di febbraio determinando una riduzione della stagione Spring I.

²³ Si tratta peraltro di una forma di collaborazione che caratterizza soprattutto le relazioni con i fornitori di semilavorati tessili impiegati per la produzione di prodotti Fred di alta fascia e delle linee Stol più raffinate.

i processi interattivi rispondono soprattutto all'esigenza di ricercare vantaggi di efficienza nella produzione del capo di abbigliamento. Beta si rivolge ad imprese confezioniste localizzate in paesi a basso costo di manodopera (Turchia, India, Cina, Taiwan, ecc.) le quali, sulla base dei modelli elaborati dai creativi del Gruppo, sono in grado di provvedere alla realizzazione del capo finito a prezzi molto contenuti. La scelta dei confezionisti secondo una logica di efficienza rende il rapporto con gli stessi meno stabile, soggetto ad interruzioni e meno orientato alla collaborazione. Costituiscono attività interne al Gruppo Beta l'attività di sourcing svolta, come già esaminato, dagli stock office, la progettazione di competenza dell'ufficio stile, il controllo di qualità del capo finito eseguito da un'apposita divisione interna, la gestione del canale distributivo ed in particolare dei singoli punti vendita che spetta ai merchant.

Volendo cercare di semplificare l'analisi della rete di relazioni (Figura 7) potremo distinguere *un network esterno* (Hakansson, Snehota, 1995) comprendente le imprese tessili ed i fornitori di servizi di confezione, da un *network interno* comprendente soggetti/funzioni "intermediari-coordinatori" che attivano e gestiscono le relazioni con gli attori del network esterno. In particolare facciamo riferimento agli uffici di sourcing (a) che interagiscono con le imprese tessili, alla funzione di produzione (b) che si relaziona con i confezionisti ed alla divisione controllo (c) che instaura relazioni con le imprese produttrici del capo finito.

A questi si aggiungono anche quei soggetti interni all'impresa che non interagiscono in modo diretto con il network esterno ma influenzano l'identificazione degli attori esterni con cui relazionarsi, quali i merchant (d), che sulla base della loro conoscenza di mercato, gestiscono i punti vendita di cui definiscono i relativi assortimenti influenzando la scelta dei fornitori e dei confezionisti.

Secondo un processo di relazionale (Figura 8) tra attori del network interno (Ford 1990) i *merchant* provvedono sulla base dei dati di sell-out dei punti vendita alla scelta dei modelli per le nuove collezioni proposti dall'*ufficio stile* e realizzati in collaborazione con gli *uffici di sourcing* (1). La scelta dei modelli (2) e la conseguente definizione delle politiche assortimentali precede la programmazione dell'attività di approvvigionamento svolta dai merchant (3) insieme alla *funzione della produzione*; quest'ultima, come già anticipato, stabilisce gli specifici orientamenti a cui si devono attenere gli uffici di sourcing nella scelta dei fornitori di semilavorati e delle imprese confezioniste. Le scelte assortimentali e la connessa attività di approvvigionamento viene svolta non più in funzione di singole referenze, ma di un'intera categoria di prodotti (pantaloni, giacche, ecc.) visti nel loro insieme, con l'obiettivo di massimizzare

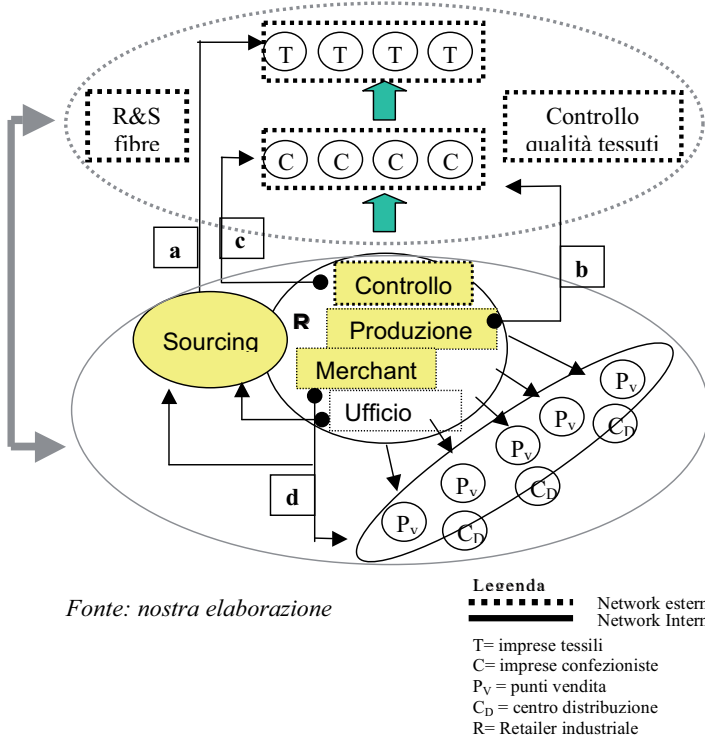
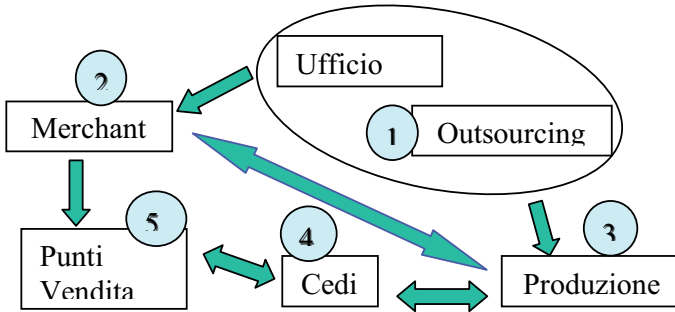


Figura 7 — La rete di relazioni di Beta: il network esterno ed il network interno

fatturati e margini. Una volta terminata la produzione, i prodotti vengono spediti ai *centri di distribuzione* (4) e poi vengono inseriti negli assortimenti dei *diversi punti vendita* (5).

Il responsabile acquisti dell'ufficio di sourcing di Beta intervistato sostiene che "... il presupposto fondamentale per attivare una relazione con un fornitore e renderla strategica è costituito dall'instaurarsi di un rapporto di fiducia attivato sulla base dell'interazione sociale tra persone e consolidato mediante il continuo scambio di informazioni tra le parti e il confronto tra comportamenti effettivi tenuti ed aspettative formatesi nelle diverse situazioni ...". La ricerca effettuata mostra che sia nel caso di fornitori con cui il gruppo ha relazioni di medio lungo termine sia nel caso di fornitori meno tradizionali e più innovativi con cui è stato attivato un processo relazionale da breve termine, il grado di interrelazione assume valori elevati. Tale valore positivo è rafforzato, in entrambi i casi, dall'alto grado di conoscenza reciproca, di fiducia attuale rispetto al passato nonché dalla bassa distanza culturale e tecnologica. È proprio questo



Fonte: nostra elaborazione

Figura 8 — Relazioni tra attori del network interno

elevato grado di interrelazione che secondo l'intervistato favorisce l'attivazione di processi di adattamento tecnico ed organizzativo e la continuità degli scambi. Gli elementi che incidono su tale continuità sono costituiti da fattori direttamente controllabili dai fornitori quali il servizio, il rapporto qualità/prezzo dei prodotti realizzati, la reattività costruttiva dimostrata in caso di reclami ed in generale la propensione alla collaborazione. Hanno poi un ruolo le strategie di prodotto dell'impresa che costituiscono una inevitabile conseguenza della dinamica di mercato rilevata presso i punti vendita. I punti vendita di Beta stanno assumendo sempre più la forma di "concept store", destinati a divenire il punto di partenza per costruire una relazione duratura ed interattiva con il cliente. Caratterizzato da una forte identità, il concept store non persegue come obiettivo la vendita immediata, ma il transito e la fidelizzazione di gruppi di consumatori alla ricerca di una dimensione emozionale e/o informativa aggiuntiva rispetto al puro atto di acquisto.

5. PROCESSI DI INTEGRAZIONE EMERGENTI DALLA SECONDARY RESEARCH

I casi descritti nel paragrafo precedente costituiscono esempi emblematici di "retailer industriale" così come questa tipologia di operatore è stata definita nella parte iniziale di questo capitolo. Nella realtà dei *department store* americani, i processi di integrazione tra attività di distribuzione e attività di ricerca e sviluppo industriale appaiono riconducibili alla relazione tra le tre

aree funzionali rilevanti della ricerca e sviluppo (*designer*), degli acquisti (*sourcing*) e della gestione commerciale della rete di vendita (*merchant*). I designer sono le figure che esprimono la posizione tipica dell'area funzionale della R&S industriale di confezione all'interno dell'organizzazione del retailer industriale. Nei casi analizzati la loro posizione appare di forte collaborazione il *sourcing* o *procurement*, che sovra intende agli acquisti semilavorati tessili e dei servizi di confezione (cucitura, stiratura, ecc.). Quest'ultima area è presente in contesti geograficamente diversificati, contribuendo a processi di integrazione progressiva con i produttori di semilavorati tessili che vedono il superamento di condizioni di negoziazione distributiva più che integrativa (Grandori 1995; Ruminati, Pietroni 2001). La natura dominante delle problematiche relative alla gestione dei punti vendita nel retailer industriale trova rispondenza e conferma nel potere detenuto dalla figura del *merchant* nell'ambito dei rapporti interni con i *designer* e con i *buyer*. La gestione dell'interfaccia tra questi ruoli è assente nel retail tradizionale, dove la R&S è appannaggio dell'industria (Lugli 1998). Nel retailer industriale la presenza ed il rilievo assunto dai designer rappresenta un fattore di cambiamento, in forte interazione con il *sourcing* che appare sostanzialmente un alleato interno nel rapporto con il *merchant*²⁴. L'organizzazione nella quale sono riconoscibili *designer*, *sourcing* e *merchant* appare essenzialmente di tipo funzionale. Come è noto, nella misura in cui si produca il passaggio al category management (Cristini 1999), assume rilievo una configurazione diversa dei processi di acquisto, nella quale il management viene ad essere assegnatario della responsabilità di una categoria e valutato sulle performance in coerenza con i principi propri dell'organizzazione divisionale. Nel caso del retailer industriale gli acquisti sono per tipologie merceologiche diverse da quelle oggetto di vendita, riguardano semilavorati tessili e servizi di confezione e controllo qualità, mentre alla vendita vi sono articoli e linee di abbigliamento. In altri termini, la presenza di una attività interna di ricerca per la collezione separa le categorie degli acquisti da quella delle vendite e lega il *sourcing* alla cooperazione con il *designer*, con implicazioni anche sui possibili sviluppi divisionali nell'organizzazione dell'impresa commerciale.

Si possono riconoscere situazioni di integrazione di filiera concettualmente distinte che coinvolgono la distribuzione di abbigliamento e che vedono di volta in volta come attore "guida" (Lorenzoni, Lomi 1992) un'impresa industriale (di confezione o di semilavorati tessili) oppure un'impresa del retail. Queste diverse

²⁴ In proposito, si veda le considerazioni emergenti da entrambi i casi (Alfa e Beta) proposti nel precedente paragrafo 4.

fattispecie sono oggetto di sistematizzazione attraverso nella matrice proposta in figura 9, dove sono individuabili quattro quadranti (“A”, “B”, “C”, “D”). Il passaggio da un operatore della distribuzione di abbigliamento tradizionale al retailer industriale avviene attraverso un processo strategico di integrazione verticale delle funzioni tipiche di operatori della confezione. Questa integrazione può avvenire per processi di crescita organica (interna) oppure di crescita esterna (per acquisizioni o accordi). Nei casi Alfa e Beta il passaggio da valle a monte appare realizzato attraverso una crescita per vie interne, con la costituzione di capacità di ricerca e sviluppo di collezioni di abbigliamento da parte dell’operatore del retail. Questa situazione, che possiamo definire di *crescita organica del retail nell’industria*, corrisponde al quadrante “A” della matrice proposta in Figura 10. Accanto a questo processo, è possibile individuare altre modalità, che prevedono operazioni di integrazione da monte verso valle e/o forme di crescita esterna anziché interna. Un insieme di esempi riconducibile a questo quadro articolato di forme viene esplorato attraverso una analisi dei dati emergenti dalla *secondary research* richiamata nelle note metodologiche contenute nel terzo paragrafo di questo capitolo, e viene sintetizzato in Tabella 2. Le modalità di integrazione nell’industria seguite da Alfa e Beta illustrano lo sviluppo del retailer industriale, non esaurendo comunque le possibili forme della figura della distribuzione integrata funzioni industriali per crescita interna. In alcuni casi infatti, si producono processi di integrazione delle imprese di distribuzione di abbigliamento nelle attività industriali che vanno oltre la realizzazione di R&S. La Tabella 2 riporta il caso di imprese del settore con ampie attività nel campo della distribuzione che investono per sviluppare nuovi impianti produttivi industriali (si veda Benetton, investimento a Monastir in Tunisia). Si ha in altri termini la possibilità che il retail non si limiti ad integrare le attività di R&S della collezione di abbigliamento, sviluppando organicamente proprie capacità manifatturiere.

Questo sviluppo appare comunque riconducibile sempre al concetto di retailer industriale nella misura in cui questi processi di crescita organica nelle attività manifatturiere risultino comunque un elemento ulteriore, eventualmente strumentale rispetto alla R&S di confezione ed alla distribuzione.

L’impresa di distribuzione può procedere all’integrazione con le attività industriali (ricerca di collezione, sourcing di semilavorati, servizi di confezione) attraverso processi di natura diversa e riconducibili alla crescita esterna attraverso acquisizioni ed accordi. In questo caso si possono avere operazioni funzionali all’accesso a capacità di ricerca e sviluppo e di produzione di confezione fino a quelle relative ai semilavorati tessili (tessuti e filati).

Su questo fronte si osservano iniziative realizzate da gruppi della distribuzione che hanno dato luogo allo sviluppo di accordi per la realizzazione di linee

		Attore “guida”	
		Operazioni dei retailer √confezionisti e produttori di semilavorati tessili	Operazioni dei confezionisti e dei produttori di semilavorati tessili √retailer
“Forma” strategica	Crescita interna	A CRESITA ORGANICA DEL RETAIL NELL'INDUSTRIA <ul style="list-style-type: none"> • Integrazione di R&S di collezione • Integrazione di manufacturing di collezione • Integrazione di acquisti di semilavorati tessili 	B CRESITA ORGANICA DELL'INDUSTRIA NEL RETAIL <ul style="list-style-type: none"> • Apertura di punti vendita in proprietà • Sviluppo di funzioni logistiche e piattaforme distributive
	Crescita esterna	C CRESITA ESTERNA DEL RETAIL NELL'INDUSTRIA <ul style="list-style-type: none"> • Alleanze/accordi R&S e produzione di semilavorati tessili e di confezione • Acquisizioni di imprese di confezione e di produzione di semilavorati tessili 	D CRESITA ESTERNA DELL'INDUSTRIA NEL RETAIL <ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione di catene di punti vendita • Accordi con distributori • Apertura di punti vendita in affiliazione

Fonte: nostra elaborazione

Figura 9 — Forme di integrazione

di abbigliamento di marca industriale destinate alle proprie catene di punti di vendita (si veda in Tabella 2 i casi di Monoprix e di Lino Factory). In altri casi, gli accordi con la produzione di abbigliamento possono essere finalizzati alla creazione di nuove collezioni da parte della distribuzione, che viene quindi ad integrare compiti di ricerca e sviluppo di confezione. È il caso di alcune catene della distribuzione prevalentemente grocery (Asda del gruppo Walmart, e successivamente Tesco), che stanno dando vita con successo a linee di abbigliamento con caratteristiche essenzialmente di pronto moda, con buon rapporto qualità/prezzo, attraverso accordi con grossi gruppi industriali del tessile/abbigliamento con base generalmente in paesi a più basso costo della manodopera (si veda ancora la Tabella 2)²⁵. Teoricamente, queste casistiche sono riconducibili alla *crescita esterna del retail nell'industria*, e comprenderebbero anche le possibilità di acquisizione di imprese di confezione e di semilavorati, dove queste ultime possono apparire nella maggior parte dei casi ancora lontane dalla prospettiva del distributore (quadrante “C” della Figura 10). Il retailer industriale, definito nei termini enunciati in questo capitolo, non necessariamente integra la ricerca e sviluppo di confezione come risultato di un processo di crescita organica, potendo questo effetto essere il risultato di un processo di

²⁵ Il riferimento in particolare è al caso del rapporto con una grande impresa integrata nella produzione di tessuti e nella confezione di abbigliamento operante in Turchia, che ha caratterizzato alcune recenti iniziative nel campo della distribuzione di abbigliamento da parte della catena di ipermercati britannica Asda.

crescita esterna attraverso il quale tali risorse sono integrate nell'organizzazione del retailer.

L'integrazione con il fornitore di semilavorati può avvenire nel tempo attraverso il passaggio da un orientamento alla transazione di acquisto (*buying orientation*), ad un orientamento all'approvvigionamento (*procurement orientation*) ed infine ad un orientamento (*supply chain management orientation*) alla gestione della catena di fornitura evidenziata nelle case analysis dal confronto tra fornitori attuali acquisti recentemente o da più lunga data.

Questa evoluzione, introdotta nel secondo paragrafo, vede il passaggio da un'ottica di strategia negoziale meramente distributiva (Grandori 1995; Rumiati, Pietroni 2001), che si orienta alla ricerca della minimizzazione del prezzo di acquisto, verso una strategia negoziale integrativa che comporta una valutazione dei costi derivanti dalla scelta di approvvigionamento e non solo dei prezzi di acquisto, considerando quindi le implicazioni della qualità del prodotto e dei servizi offerti dal fornitore.

Nelle case analysis il rapporto con alcuni fornitori attuali da più lunga data appaiono caratterizzati da un orientamento di tipo *procurement*, mentre con altri fornitori più recentemente acquisiti, anche se rilevanti in termini di volumi di affari trattati, l'orientamento appare essenzialmente di tipo *buying*. I fenomeni di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile e abbigliamento possono originarsi da processi di integrazione a valle da parte dell'industria della confezione e/o dei semilavorati tessili. Questi processi possono realizzarsi in termini di *crescita organica della confezione nel retail di abbigliamento*, essenzialmente attraverso la costruzione di una catena di punti vendita in proprietà, o comunque gestiti direttamente. Si tratta della tipologia che presenta la maggiore frequenza nell'osservazione dei fenomeni di integrazione, realizzata sulla base degli elementi riconducibili alla nostra *secondary research* (Tabella 2). L'apertura di punti di vendita gestiti direttamente appare una strategia oggi particolarmente diffusa nel tessile e abbigliamento non solo da parte di imprese originarie della confezione (come nel caso di Diesel), ma anche da parte di operatori cresciuti nel campo della produzione di semilavorati tessili (gli esempi di Zegna e Loro Piana, citati in Tabella 2). Si tratta di una via che viene oggi ad avere numerosi nuovi adottanti (Saez Merino, Gruppo Naf Naf, Pringle); soprattutto, la via dell'apertura di punti vendita in proprietà appare oggetto di sviluppi importanti da parte di operatori che già dispongono di una propria rete in proprietà o affiliata, ed oggetto in tale ambito di rilevanti investimenti (Inghirami, Diesel, Max Mara, Zegna), privilegiando in taluni casi il controllo proprietario rispetto alla via dell'affiliazione (Tabella 2). In questo ambito sono diffuse formule innovative che vedono i punti di vendita integrare funzioni

commerciali con servizi di altra natura (si veda in Tabella 2 il caso di Iceberg) in contesti di tipo non tradizionale (Eric Bompert, Monoprix, Loro Piana).

Le iniziative di crescita nella distribuzione da parte dell'industria della confezione di abbigliamento e dei semilavorati tessili possono realizzarsi in termini di crescita esterna, invece che di crescita interna. La *crescita esterna dell'industria nella distribuzione di abbigliamento* non comprende solo l'apertura di punti vendita in franchising (Pal Zilieri, Lacoste), ma anche: (1) lo sviluppo di nuove formule distributive in accordo con operatori della distribuzione, sia di tipo monomarca (Ermenegildo Zegna, Shar Moon) che di tipo multimarca (CWF); (2) l'acquisizione di punti vendita o anche di intere catene già operanti (Marzotto-Valentino, Preca-Brummell, Stefanel).

L'articolazione dei processi di integrazione degli operatori dell'industria nella distribuzione non appare quindi meno rilevante di quella del retail nelle attività di ricerca e sviluppo, sourcing e manufacturing, contribuendo a definire un quadro ampio di forme di integrazione di filiera nella distribuzione tessile e abbigliamento.

6. CONSIDERAZIONI FINALI

Dagli elementi proposti nel capitolo emergono almeno alcune considerazioni utili per il proseguo della ricerca sui processi di integrazione nella distribuzione di abbigliamento. In primo luogo, le relazioni tra processi industriali e processi distributivi spingono sia all'integrazione nella distribuzione di abbigliamento da parte di operatori dell'industria che all'emergere di un retailer industriale. La natura dei processi di acquisto nel campo dell'abbigliamento si associa allo sviluppo di strategie di branding da parte di attori dell'industria e della distribuzione, che rafforzano la spinta all'integrazione verticale per dare coerenza all'immaginario associato alla marca e sviluppare processi di comunicazione integrata attraverso i punti di vendita.

La relazione dei processi industriali con quelli distributivi nel tessile e abbigliamento limita ulteriormente le possibilità di estensione della conoscenza di retail marketing sviluppata nel campo del grocery a questo particolare comparto della distribuzione no-grocery. L'integrazione distribuzione-industria assume in questo caso forme peculiari che meritano riflessioni specifiche legate anche al rapporto tra modello di gestione della produzione e le formule distributive in continuo divenire nel tessile e abbigliamento. Le difficoltà di trasferimento di concetti dal retail marketing del settore grocery, se da un lato tende a limitare lo sviluppo degli studi di retail marketing di abbigliamento,

Tabella 2 — Processi di integrazione emergenti dalla secondary research

IMPRESA	DATA	DESCRIZIONE	QUAD. MATRICE
Armani	4/03/2002	“... Giorgio Armani lancia la nuova linea Armani Collezioni che si rivolge alle donne attive, moderne che cercano degli abiti classici/eleganti da indossare nella vita quotidiana ... Il lancio è seguito dall'apertura di boutique destinate ad accogliere la nuova linea Armani e localizzate a Milano (via Montenapoleone), a Francoforte (GoetheStrasse) ed a Parigi (avenue George V) ... La boutique di Milano si estende su una superficie di 1.170 metri quadrati, articolata in due piani, distinti per abbigliamento uomo e abbigliamento donna...Il Gruppo Armani, che ha conseguito nel 2001 un fatturato di 1,27 miliardi di Euro, aprirà una boutique Giorgio Armani a Firenze, un emporio Armani a Londra e un megastore a Hong Kong ...”	B
Asda	21/05/2002	La terza catena di ipermercati britannica lancia una linea di abbigliamento dal nome “Fast Collection” nel 2002. Per la produzione della collezione la catena si avvale di un accordo con un fornitore turco, forte di cinque stabilimenti produttivi. La stretta collaborazione, permette di gestire la produzione della nuova linea in sole sette settimane, contro le diciotto della linea George, già presente nell'assortimento del distributore. Asda che appartiene al gruppo americano Wall Mart, con questa operazione intende rafforzare la sua presenza sul mercato dell'abbigliamento a basso prezzo ma di qualità, cercando di “afferrare” gli ultimi stili e le tendenze emergenti dalle sfilate di moda grazie ad una pronta messa sul punto vendita.	C
Benetton Club Monaco (Polo Ralph Lauren)	17/02/2003	“... Il gruppo Benetton ha investito 16 milioni di Euro per la realizzazione di un'impresa di confezione a Monastir in Tunisia che dovrebbe divenire operativa nel 2004 ... Alla fine degli anni '90, Benetton realizzava circa il 70% della sua produzione in Italia e la restante parte in Spagna, Portogallo, India, Turchia, Egitto e Brasile ... In questi ultimi anni Benetton ha trasferito parte della sua produzione in Croazia e in Slovenia riducendo al 50% la produzione di collezioni in Italia ...”	A
CWF	17/02/2003	...L'insegna Club Monaco del Gruppo Ralph Loren, ha recentemente aperto una nuova boutique di 460 metri quadrati a New York ... Questa nuova boutique si aggiunge alle altre 67 della catena Club Monaco presenti in Canada e negli Stati Uniti ...”	B
CWF	02/09/2002	Il gruppo specializzato nell'abbigliamento bambino ha annunciato la sua intenzione di sviluppare in Francia e più in generale nel mercato europeo, dei magazzini multimarca in accordo con dei detaglieri. Il primo verrà inaugurato a Deuville in Francia.	D
Diesel	14/10/2002	Diesel nel 2001 ha raggiunto una cifra di affari di 546,9 milioni di euro. Il gruppo presenta 83 punti vendita di proprietà (che rappresentano il 25% del suo volume d'affari) e 72 punti vendita affiliati. Nel 2005 è stato annunciato che il 50% del volume di affari dovrà essere rappresentato dai punti vendita di proprietà. Nel 2002 sono in previsione 24 nuove aperture. Inoltre, Diesel Kid, la marca di abbigliamento bambino del gruppo diesel si lancia sulla distribuzione diretta, con una propria catena a livello internazionale (il primo punto vendita a Milano nell'ottobre 2002).	D

Tabella 2 — Processi di integrazione emergenti dalla secondary research (segue)

IMPRESA	DATA	DESCRIZIONE	QUAD. MATRICE
Eric Bonpart	07/07/2003	Numero uno della maglieria cachemire in Francia aprirà la sua ottava boutique a Parigi. Ha realizzato nel 2002 un volume di affari di 35 milioni di euro con un incremento del 12% rispetto all'esercizio precedente. Eric Bonpart si appresta ad aprire 3 boutique in Cina entro la fine del 2003 (Pechino, Shanghai, Harbin). Il progetto cinese prevede l'apertura di venti boutique. I capi a marchio Eric Bonpart sono prodotti attraverso una joint venture con Herdos, produttore di cachemire. Eric Bonpart vende i prodotti attraverso boutique di proprietà (19 boutique in Francia, 4 in Germania, 1 a Hong Kong), due corner nei magazzini Printemps e Galleries LaFayette, e due cataloghi di vendita per corrispondenza (17% del volume d'affari).	D-B
Dim	17/02/2003	... Dim ha aperto oltre 100 punti vendita in franchising (localizzati in Francia, Spagna, Portogallo, Italia, Belgio, Svizzera, Grecia, Danimarca, Canada) si tratta di punti vendita di abbigliamento uomo-donna destinati ad un pubblico giovane di età compresa tra i 18 ed i 25 anni ...	B
Ermenegildo Zegna	21/04/2003	Già presente da una dozzina di anni in Cina (dove realizza il 5% del suo volume d'affari totale – 660 milioni di euro nel 2002) con 36 boutique monomarca, Ermenegildo Zegna sigla un accordo di joint venture con Shar Moon, una impresa locale che si occupa di abbigliamento maschile di media-alta gamma. L'accordo prevede la creazione di una società Shar Moon Ez, per la produzione e distribuzione in Cina dei capi Shar Moon e la produzione dei marchi di grandi clienti statunitensi. I marchi Ermenegildo Zegna continueranno ad essere prodotti in Europa.	D
Fendi	29/10/2001	La griffe italiana (di cui il 51% del capitale appartiene al tandem franco-italiano Lvmh-Prada) ha lanciato nel 2001 un programma di ristrutturazione dei suoi punti vendita e di apertura di nuovi. Fendi conta nel 2001, 450 punti vendita in tutto il mondo di cui 70 di proprietà. La sua cifra di affari nel 2000 era 283 milioni di euro.	B-D
Gucci	8/04/2002	«... Gucci ha investito oltre 200 milioni di Euro nel 2001 per l'apertura di circa 70 nuove boutique ... Sono di recente apertura le boutique Gucci di Parigi (avenue Montaigne), di New York (Madison Avenue), di Londra (New Bond Street) e di Milano (Via Montenapoleone) ... Anche le boutique Yves Saint Laurent – al momento marchio Gucci – dovrebbe raggiungere il numero di 60 entro la fine del 2003 con localizzazione a Milano, a San Francisco, Capri, Hawaii, Hongkong e Beverly Hills ...»	B
Hugo Boss	8/04/2002	«... Hugo Boss ha inaugurato 50 punti vendita nel 2002 per un totale di 570 punti vendita ...»	B
JC Penney	06/01/2003	Il distributore sigla un accordo con la proprietà del marchio di pret a porter femminile, Bisou-Bisou. La catena di grandi magazzini statunitensi ottiene l'esclusiva di vendita negli Stati Uniti dei prodotti a marchio Bisou-Bisou dal mese di febbraio 2003. Secondo i vertici del retailer, con questa operazione, relativamente nuova per l'impresa, si cerca di offrire al cliente una maggiore scelta di abbigliamento a buon prezzo, e soprattutto si cerca di rispondere al rapido sviluppo sul mercato di Zara e H&M.	C

Tabella 2 — Processi di integrazione emergenti dalla secondary research (segue)

IMPRESA	DATA	DESCRIZIONE	QUAD. MATRICE
Iceberg	25/11/2002	La marca italiana di prêt a porter maschile e femminile del gruppo Gilmar, apre la sua prima boutique-galleria d'arte a Riccione. "... Noi abbiamo voluto proporre uno spazio che sia destinato alla vendita ma che sia anche un luogo di relax per scoprire nuovi artisti ...". La nuova boutique è di 200 metri quadri ripartiti su due livelli. Si tratta di un nuovo concetto di punto vendita. Le vendite di Iceberg nel 2001 si sono attestate a 166 milioni di euro, con una diminuzione dell'incidenza delle vendite provenienti dal mercato americano compensate da un incremento delle vendite nel mercato europeo.	B
Inghirami	09/09/2002	Già proprietario di una quarantina di punti vendita, situati per la maggior parte in Italia, (ma anche a Bruxelles, a Budapest, a Shanghai) ha annunciato la sua intenzione di aprire più di 200 nuovi punti vendita nel corso dei prossimi tre anni. Non viene escluso l'acquisto di una catena distributiva già operativa nel dettaglio all'estero. Questa vasta operazione richiederà un investimento di circa 100 milioni di euro che il gruppo finanzia attraverso la vendita di una parte del suo patrimonio immobiliare. Si stima un aumento delle vendite nel 2003 del 20% rispetto all'anno precedente. La priorità sarà data all'Italia che accoglierà circa il 70% delle nuove boutique con le insegne Ingram (camicie per uomo) e Inghirami-reporter (abbigliamento e accessori maschili). Le prime aperture sono già previste a Bologna e nei due aeroporti di Milano, Linate e Malpensa. Nel 2001 il gruppo Inghirami ha realizzato un volume di affari di 250 milioni di euro.	B-D
Lacoste	04/11/2002	La marca è presente con 5 punti vendita di proprietà e 48 in franchising sul mercato francese. Ha recentemente proposto un nuovo concetto di punto vendita nel suo negozio di Lione. Non si tratta di una semplice ristrutturazione ma di un vero e proprio test per introdurre il suo nuovo concetto, che se accoglierà il favore del pubblico sarà probabilmente esteso anche al megastore di prossima apertura a Parigi. In generale, si prevede di strutturare i punti vendita secondo due concetti: a) <i>punti vendita light</i> , ovvero le boutique ubicate nei centri commerciali, <i>punti vendita premium</i> , ovvero i negozi ubicati in localizzazioni prestigiose.	D
Les Girbaud	02/09/2002	Aprirà due boutique a Parigi per la sua gamma di abbigliamento, nell'ambito di un più vasto programma di aperture nel corso del 2003 in Europa, dove la griffe ha venduto nel 2001 quasi un milione di pezzi (di cui il 50% jeans). In questo progetto rientrano le aperture di Bruxelles (100 mq), Vienna (200 m ²) e Londra (350 m ²). Negli Stati Uniti dove il volume di affari si attesta sui 90 milioni di euro la marca rafforzerà le sue posizioni con una terza apertura a New York (400 m ²) dopo quelle di Chicago e di Los Angeles. Grazie a queste aperture, il volume di affare dovrebbe incrementare del 10% e si dovrebbe attestare al 2002 intorno ai 242 milioni di euro.	B
Lino Factory	10/01/2002	"... il gruppo belga Fbm ha concluso un accordo con la giovane società francese di abbigliamento per bambini Lino Factory; con tale accordo il Gruppo belga, divenuto comproprietario del marchio Lino Factory, si occupa della distribuzione dei prodotti della giovane società francese ...".	D

Tabella 2 — Processi di integrazione emergenti dalla secondary research (segue)

IMPRESA	DATA	DESCRIZIONE	QUAD. MATRICE
Loro Piana	27/05/2002	Considerato come uno dei grandi specialisti di cachemire nel mondo Loro Piana è venduto nei grandi magazzini (Harrod's, Neiman Marcus, Bergdorf, Goodman) e conta attualmente 47 boutique, la maggior parte delle quali succursali. Per l'anno 2002 sono avvenute dieci nuove aperture: una a Parigi, una a Dusseldorf, un corner presso Ikebukuru a Tokio, tre in Italia (Porto Cervo, Porto Rotondo, Fiumicino) e tre negli Stati Uniti (Dallas, Miami, New Jersey). Loro Piana ha avuto nel 2001 un fatturato di circa 250 milioni di euro.	B
Marzotto	2/04/2002	“... Il gruppo Marzotto ha acquisito la griffe italiana Valentino...questa operazione consente di rafforzare la presenza del Gruppo nel settore del luss o... Sotto il profilo della distribuzione Marzotto diviene proprietario delle boutique di Valentino, in totale 34 (19 proprie, 15 in franchising) punti vendita”.	D
Max Mara	10/02/2003	“... Max Mara ha inaugurato a Parigi la sua prima boutique per la linea giovani Max & Co su una superficie di circa 260 metri quadrati ... L'insegna Max & Co ha 226 boutique in Italia, Sud-Est Asiatico, in Giappone, a Taiwan ed in Cina.. L'obiettivo è di poter arrivare a 350 punti vendita entro la fine del 2003 ... Nell'ambito del prêt-à porter il Gruppo Max Mara possiede le marche Marina Rinaldi e Marella ed i relativi punti vendita ... In totale il Gruppo Max Mara conta 1630 boutique per un cifra d'affari pari a 1,09 miliardi di Euro nel 2001 ...”.	B
Monoprix	10/06/2002	La catena ha concluso accordi per la distribuzione di marchi in esclusiva all'interno dei suoi punti vendita. Nel giugno di questo anno ha concluso un accordo per l'inserimento di 70 corner all'interno dei suoi più grandi punti vendita a Stephane Plassier per le vendite del marchio Dessus-Dessous (intimo maschile)	C
Naf Naf	3/03/2003	“... Il Gruppo Naf Naf ha inaugurato il primo punto vendita a Parigi (75 metri quadrati) della nuova linea bambino da 0 a 16 anni ...”.	B
Pal Zileri	04/02/2003	Il produttore italiano di abbigliamento maschile di alta Gamma, Forall, proprietario del marchio Pal Zileri aprirà la sua prima boutique monomarca a Parigi nel 2002, attraverso un accordo di franchising. Nel 2001 il gruppo Forall ha realizzato un volume di affari di 114,13 milioni di euro, con un incremento del 10% rispetto all'anno precedente. Oltre alla marca Pal Zileri, il gruppo Forall detiene la licenza per la produzione e distribuzione delle collezioni di abbigliamento di Trussardi, Moschino e Krizia.	D
Preca Brummel		“... Preca Brummel ha sostenuto nella primavera del 2003 un investimento pari a circa 3,7 milioni di Euro per l'acquisizione della catena di abbigliamento per bambino Bimbus del Gruppo Coin...Con questa operazione il gruppo italiano di abbigliamento per bambino, Preca Brummel, che gestisce 205 punti vendita in franchising per un fatturato di 150 milioni di Euro nel 2002, accresce la rete di vendita con i 60 punti vendita Bimbus ...”.	D

Tabella 2 — Processi di integrazione emergenti dalla secondary research (segue)

IMPRESA	DATA	DESCRIZIONE	QUAD. MATRICE
Pringle	18/11/2002	La marca scozzese si è lanciata nella distribuzione diretta con il primo punto vendita nell'aeroporto londinese di Heathrow nel maggio 2002, più un negozio a Tokio nel settembre 2002. E' prevista l'apertura di un punto vendita anche nel centro di Londra.	B
Saez Merino	29/10/2001	Il gruppo spagnolo ha chiuso il 2001 con un volume di affari di circa 149 milioni di euro. Attualmente distribuisce i suoi prodotti attraverso punti vendita multimarca. Il gruppo entrerà nella distribuzione diretta attraverso la sua prima boutique (di proprietà) a Madrid, con l'insegna Lois. Questo punto vendita servirà da laboratorio, per la creazione di una futura catena di punti vendita monomarca.	B
Sergio Tacchini	19/11/2001	Già presente nella distribuzione al dettaglio con 200 punti vendita, il gruppo italiano specializzato in articoli sportivi aprirà il suo primo megastore a Milano. Il gruppo ha concluso il 2000 con una cifra d'affari di 206,58 milioni di euro, dei quali circa il 30% proviene dalle insegne monomarca.	B-D
Stefanel	26/05/2003	“... Stefanel ha acquisito il 50% del distributore aeroportuale svizzero Nuance Group; in questo modo ha aumentato il suo fatturato del 123% raggiungendo una cifra pari a 596,7 milioni di Euro. L'acquisizione ha permesso al Gruppo Stefanel di essere presente con i suoi prodotti di abbigliamento in 45 aeroporti in cui la catena Nuance ha i suoi punti vendita ...”	D
Tesco	24/02/2003	La catena distributiva britannica leader nella distribuzione alimentare ha annunciato l'inserimento di una nuova linea di abbigliamento giovanile (5-14 anni). Si tratta, infatti, di una estensione della marca di abbigliamento del distributore (Florence e Fred) già disponibile per uomo e donna. Il gruppo seguirà l'esempio di Asda che ha fatto di George (la linea di abbigliamento a marchio del distributore) uno dei suoi più importanti successi.	C
Ungano	3/12/2001	“... la griffe— partecipata per il 90% dal gruppo Salvatore Ferragamo — ha intenzione di inaugurare, entro la fine del 2003, boutique, gestite direttamente, in Europa, Stati Uniti, Europa e Giappone, dedicate alle linee di prêt-à porter femminile ...; inoltre riterranno nelle politiche di espansione distributiva l'apertura di 12 boutique in franchising in Europa ed in Asia ...”	B
Uniqlo	25/03/2002	“... Il gruppo Uniqlo detiene il 15% della quota di mercato del Casualwear in Giappone e si è posto come obiettivo quello di passare dai 3,6 miliardi di Euro ai 17 miliardi di Euro, divenendo uno della più rilevanti catene di casualwear ... A tal fine ha intrapreso il potenziamento della propria rete di punti vendita con l'apertura di 5 grandi magazzini a Londra attraverso Fast Retailing, la filiale britannica del Gruppo ...”	B
Zegna	17/05/2002	“... Il gruppo ha deciso di investire 50 milioni di Euro nell'apertura di nuovi punti vendita; nel mese di gennaio 2003 ha inaugurato la più grande boutique (700 metri quadrati) del Gruppo con sede a New York ...”	B

dall'altro aumenta il fabbisogno di ricerche specifiche dirette a sviluppare i concetti e le modellizzazioni, anche con riferimento ad aspetti specifici come il processo di innovazione dei prodotti commerciali in questo ampio settore della distribuzione al dettaglio.

BIBLIOGRAFIA

- Antonelli C. (1987) L'impresa-rete, *Annali di Storia dell'impresa*, n. 3.
- Baker W.E. (1992) The Network Organization in Theory and practice, in Nohria N., Eccles R.G. (Editors), *Network and organizations: structures, form and action*, Harvard Business Press, Boston.
- Benson J.K. (1975) The interorganizational network as a political economy, in *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-249.
- Bonoma T.V., Johnson W.J. (1978) *Organizational buying behaviour*, AMA Proceedings Series, Chicago.
- Burresi A., Guercini S. (2002) *La rappresentazione del mercato in funzione dell'innovazione di prodotto nelle imprese del tessile e abbigliamento*, "Les tendances du Marketing in Europe", École Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 25-26 Janvier.
- Burresi A., Guercini S. (2000) *Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell'ambiente di marketing*, "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari Venezia, 24 novembre.
- Christopher M. (1998) *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London.
- Cox A., Lamming R. (1997) Managing Supply in the Firm of the Future, *European Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, Vol. 3, n. 2, pp. 53-62.
- Cox A. (1996) Relational Competences and Strategic Procurement Management, *European Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, Vol. 2, n. 1, pp. 57-70.
- Cristini G. (1999) *Il category management*, Milano, EGEA.
- Ferrero G. (1992) *Il marketing relazionale: l'approccio delle scuole nordiche*, LINT, Trieste.
- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2003) *Business Market*, McGraw-Hill, Milano.
- Ford D. (1990) *Understanding Business Markets, Interactions, Relationships, Networks*, Academic Press, London.

- Ghoshal S., Bartlett C.A. (1990) The multinational corporation as an inter-organizational network, *Academy of Management Review* 15 (4): 603-625.
- Grandinetti R., Rullani E. (1996) *Impresa transnazionale ed economia globale*, NIS, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Grandori A. (1995) *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- Grandori A. (1989) Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione, in *Economia e Management* Vol. 7, marzo.
- Guercini S. (2003) *La conoscenza di mercato del vertice d'impresa. Casi di produttori di tessuti*, Franco Angeli, Milano.
- Guercini S. (2001) Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas, *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 5, n. 1, pp. 69-79.
- Guercini S., Ranfagni S. (2002) *The entrepreneurial network for product innovation in Italian textile firms*, Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management, "Business Excellence. Make it happen!", Volume 1, Verona, 25-27 June.
- Håkanson L., Snehota I.J. (1995) *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, London.
- KPMG (2000) *Verticalization in the trade. Effects on the future sales channel structure*, www.kpmg.com.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1969) *Developing Organization: Diagnosis and Action*, Addison-Wesley.
- Lorenzoni G. (1992) *Accordi reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Lorenzoni G., Lomi A. (1992) *Impresa guida e organizzazione a rete*, in Lorenzoni G., *Accordi reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.
- Lugli G. (1998) *Economia e gestione delle imprese commerciali*, UTET, Torino.
- Marchi G., Nardin G. (a cura di) (1997) *Piccole imprese e grande distribuzione nel mercato europeo dell'abbigliamento. Il caso dei produttori carpigiani*, Franco Angeli, Milano.
- Minger J., Gill A. (1999) *Multimethodology*, John Wiley & Sons, New York.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978) *The External Control of Organizations (A Resource Dependence Perspective)*, New York.
- Rugiadini A. (1979) *Organizzazione d'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Rumiati R., Pietroni D. (2001) *La negoziazione. Psicologia della trattativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Thompson L.L. (1990) The influence of experience on negotiation performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, pp. 528-544.
- Van Weele A. (2000) *Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Planning and Practice*, Thomson Learning.

Capitolo Quinto

LE STRATEGIE DI ACQUISTO DELLA DISTRIBUZIONE DI ABBIGLIAMENTO: COMPLESSITÀ DEL PRODOTTO E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Simone Guercini e Andrea Runfola¹

I. INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento nelle relazioni acquirente fornitore nella filiera del tessile-abbigliamento (t-a), da sempre caratterizzata da forte specificità nei cicli della produzione e nelle connesse relazioni business-to-business. Questo si accompagna per una parte significativa delle aziende ad un mutamento del profilo del cliente e delle strategie di sourcing. Il livello della distribuzione nella filiera tessile e abbigliamento diviene più importante di quanto non fosse in passato, le competenze tecniche tipiche della confezione sono spinte verso un ruolo di subfornitura, di pari passo con l'accentuarsi del decentramento internazionale, per quanto progettazione e immagine del prodotto rimangono responsabilità degli attori che gestiscono i processi di distribuzione. Da un processo più "collegiale" nella formulazione della proposta per il cliente finale, in cui produttore di tessuto, confezionista e dettaglio avevano voce in capitolo, si passa tendenzialmente ad un assetto caratterizzato da una notevole asimmetria di potere a favore di coloro che gestiscono i processi di distribuzione. Per l'impresa manifatturiera tessile, il retail buyer propone istanze diverse dal cliente produttore di manufatti di abbigliamento (confezionista). I manufatti possono passare in secondo ordine, rimanendo o recuperando importanza nella misura in cui sono al centro del processo di affermazione di quella "immagine" e di quelle "emozioni/

¹ Questo scritto è il risultato di un lavoro comune dei due autori, comunque in sede di stesura finale, Simone Guercini ha realizzato i paragrafi 1, 3 e 5 e Andrea Runfola i paragrafi 2 e 4.

esperienze” generate prevalentemente nell’ambito dei punti di vendita al dettaglio, dove sono concretizzate e vissute.

Il ruolo accresciuto della distribuzione nei rapporti di filiera, deriva non solo dal suo potere contrattuale (che si gioca nella dimensione della transazione) ma anche dal suo potere di mercato (capacità di indirizzare le preferenze del consumatore finale). Le grandi catene di distribuzione di abbigliamento, sia pure in modi diversi da caso a caso, hanno un ruolo fondamentale nel raccordo con il cliente, riportando le tendenze del consumo di moda alle proprie esigenze operative, ad esempio, nella scelta di ricorrere a nuovi fornitori delocalizzati, non sempre caratterizzati da produzioni di pari complessità.

Gli attori della grande distribuzione presentano dimensioni nettamente maggiori a quelle dei loro fornitori e risultano attori della globalizzazione non solo a livello “market seeking”, ma anche a livello “resource seeking”, e più precisamente nella ricerca di fornitori (Elson 1990). Il retail buyer non si limita ad acquistare abbigliamento, ma da semplice intermediario realizza una integrazione a monte nelle funzioni di design, di acquisto di semilavorati tessili e di branding, un tempo appannaggio del confezionista. Lo stesso termine di distributore rischia di non essere adeguato, in quanto queste imprese vendono qualcosa di diverso da ciò che comprano, combinando competenze di diversi fornitori.

Accanto ai processi di integrazione, le nuove formule di “quick” or “fast fashion”, che vedono avvicinarsi il momento della decisione di acquisto dei semilavorati tessili a quello della vendita nel punto vendita, rappresentano tendenze rilevanti che interessano la filiera del tessile-abbigliamento. In tale ambito, in questo scritto si propone un’analisi delle politiche di acquisto del distributore di abbigliamento, evidenziando le alternative di sourcing ed i sottostanti trade off strategici.

2. MODELLI DI GESTIONE DELLA PRODUZIONE EMERGENTI E ALTERNATIVE DI ACQUISTO

L’analisi della letteratura ed il contesto empirico sembrano far emergere tipologie di distributori che possono caratterizzarsi per modelli organizzativi differenti dai tradizionali retailer di abbigliamento, nell’ambito dei quali trovano collocazione unità organizzative referenti per funzioni di natura industriale (design di prodotto, acquisto di semilavorati tessili, controllo qualità tessuti), con l’adozione di diversi modelli di gestione della produzione, che a nostro avviso possono giocare un ruolo nelle capacità innovative dei retailer, e

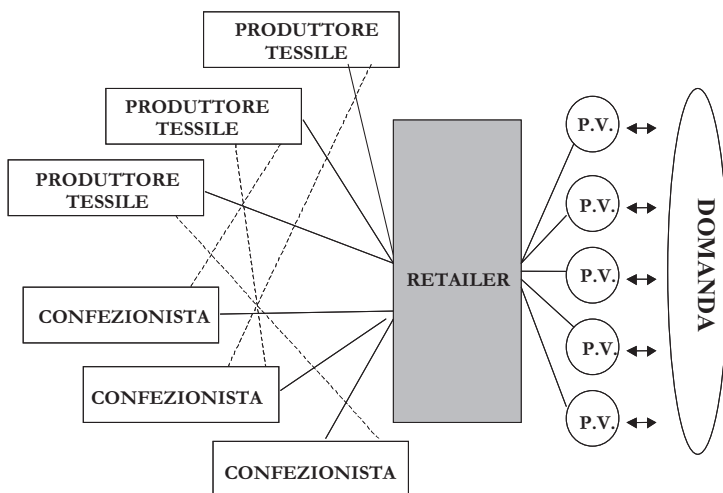


Figura 1 — Dalla centralità del produttore alla centralità del distributore nella filiera t-a

che possono non coincidere con quelli sedimentati come tradizionali. Nell'ambito del tessile-abbigliamento, infatti, è consuetudine identificare tre modelli di gestione della produzione in funzione della tempistica di produzione adottata e del numero di collezioni annuali che conseguentemente scaturiscono (IRPET-Textrends 1991, Guercini 2003). Si identificano imprese del pronto moda, imprese del programmato, imprese del mix. In questo ambito si colloca la maggiore importanza assunta rispetto al passato da coloro che realizzano formule di moda rapida, flashes e pronto moda (Azuma 2001, McLaren et al. 2002)², e che si caratterizzano anche per un posizionamento di marca rilevante, tradizionalmente invece ricondotto al modello programmato (IRPET-Textrends 1991, Guercini 2003).

Nel rispetto dei diversi modelli di gestione della produzione sembra comunque emergere, come detto in precedenza, la tendenza generalizzata da parte dei retailer ad avvicinare il momento della decisione della scelta dei semilavorati tessili a quello della vendita nei negozi, in modo da portare più a monte del-

² I termini moda rapida, flashes, pronto moda sono utilizzati indistintamente per delineare una tendenza di carattere generale ovvero quella della ricerca di un più veloce time to market. In realtà i tre termini non possono essere utilizzati come sinonimi, poiché si riferiscono a situazioni produttive differenti.

la supply chain il cosiddetto punto di disaccoppiamento (Christopher 1998, Ottimo 2001)³, attraverso anche l'utilizzo di alternative tecnologiche che consentono di seguire le indicazioni della cosiddetta "quick response" (Richardson 1996). Il dettagliante può in questo modo intervenire sul layout del punto vendita, ad esempio modificando le vetrine con elevata frequenza oppure formando l'assortimento talvolta su sei stagioni, in modo simile alla situazione che viene evidenziata nei modelli dei distributori statunitensi (Finnie 1992, Taplin 1999) e che trova esempi nelle catene distributive quali Ann Taylor o The Gap, oppure in altri casi modificandolo secondo modalità di programmazione veloce fino a cicli di due/tre settimane, come nei casi della spagnola Zara o della svedese H&M⁴ (Guercini 2003).

La formazione degli assortimenti del punto vendita sembra discendere pertanto dai diversi modelli di gestione della produzione da parte del distributore. La scelta di un modello di gestione della produzione piuttosto che un altro sembra, infatti, incidere almeno in altre due direzioni rilevanti. In primo luogo risultano interessanti i cambiamenti nella struttura organizzativa che l'adozione di un determinato modello comporta per il retailer. Può accadere che in un panorama così complesso e dinamico dal punto di vista competitivo gli assetti organizzativi precedentemente validi non consentano più un'adeguata efficacia organizzativa (Burns, Stalker 1961). In letteratura già Fazzi tendeva ad esaltare la problematica tecnica per evidenziare gli stretti legami esistenti nell'ambito delle stesse strutture produttive fra vie tecniche e vie organizzative⁵, oltre che gli effetti che il diverso manifestarsi del fenomeno della produzione determina su altri aspetti della gestione aziendale⁶. E questo trova riscontro anche in al-

³ Uno dei maggiori problemi della supply chain secondo Ottimo è infatti quello di avere una scarsa visibilità della domanda reale o poche informazioni in termini di previsione dei fabbisogni provenienti dal soggetto più vicino alla domanda finale. Per questa ragione le catene logistiche tendono in realtà ad avere più punti di formazione delle scorte situati fra il momento produttivo ed i mercati di destinazione. Il punto dove la domanda reale si inserisce a monte nella supply chain è il *punto di disaccoppiamento*.

⁴ Secondo le stime effettuate da una nota società di consulenza il modello tradizionale di produzione del programmato prevede un time to market di 270 giorni. Nel caso dei retailer di abbigliamento è stato verificato che il retailer The Gap si propone con un time to market dai 120 ai 250 giorni, la svedese H&M dai 35 agli 80 giorni, mentre la spagnola Zara dai 5 ai 37 giorni. Tutti questi retailer integrano funzioni industriali.

⁵ Intese da Fazzi come strumenti essenziali scelti dal vertice di aziendale per porre in atto delle strutture ai fini di comporre l'impresa in forma organica di << sistema >> e gestirla in regime di assiduo variare dei rapporti di forze con l'ambiente esterno.

⁶ Ad analoghe considerazioni giunge Newman (1971), proponendo l'evidenza che la stra-

cuni contributi teorici che studiano in particolare la relazione tra cambiamenti ambientali e nuove forme di organizzazione nel tessile-abbigliamento (Djelic, Ainamo 1999). Nella letteratura organizzativa si sottolinea inoltre come la complessità ambientale comporti spesso anche la suddivisione del sistema organizzativo in sottosistemi, ciascuno dei quali specializzato in relazione a porzioni o sottosistemi ambientali/gestionali (ad esempio in questo caso unità organizzative preposte al design di prodotto, al sourcing di servizi, o alla gestione del punto vendita), e per i quali sorge il problema di come far sì che le diverse unità organizzative in quanto sottosistemi del sistema organizzativo globale risultino adeguatamente coordinate (Lawrence, Lorsch 1973). L'aspetto invece di diretto interesse del paper afferisce alla seconda direzione cui si accennava, ovvero alle modalità di gestione della catena di fornitura che scaturiscono dall'uno piuttosto che l'altro modello di gestione della produzione. Allorquando il retailer acquisisce centralità all'interno della supply chain⁷ nei rapporti con i fornitori, le stesse competenze di resource seeking (Guercini 2003), di cui si parlava precedentemente potrebbero influenzare le capacità di innovazione di formato. A nostro avviso infatti la decisione del distributore di servirsi di fornitori locali, di una catena di fornitura su scala globale (catena di fornitura estesa), piuttosto che integrarsi verticalmente in alcune attività della filiera può porsi in qualche modo in relazione con l'innovazione di formato. Secondo questa prospettiva non mancano autori che propongono i pro e i contro di una catena globale di fornitura rispetto al caso di una catena di fornitura locale, da ricondursi sembra al trade off tra economicità della fonte (catena globale di fornitura) e riduzione del time to market a costi più elevati (catena locale di fornitura) (Mattila et al. 2002, Cho, Kang 2001, Lawson 2003). Si sostiene che a volte vi sia una elevata possibilità del retailer di cambiare i fornitori mentre in altre per effetto dell'intensità dei processi di scambio, nella catena di offerta si generano dinamiche di mutuo adattamento e di mutuo orientamento che creano situazioni di interdipendenza e di integrazione tra gli attori⁸. Un

tegia influenza le variabili organizzative attraverso le tecniche, intese come insieme dei processi di trasformazione di input in output attuati dall'azienda.

⁷ Christopher (1998) definisce la supply chain come "the network of organizations that are involved through upstream and downstream linkages in the different processes and activities that produce value in form of products and service in the hand of ultimate customer". Sul dibattito terminologico inerente l'appropriatezza dell'uso del termine supply chain e sull'emergere di terminologie alternative (demand chain, value stream, supply network) si rimanda all'analisi contenuta in Tunisini (2003).

⁸ Anche se non la si richiama esplicitamente in letteratura, ci sembra una prospettiva in

limite che da più parti è sottolineato per il ricorso ad una catena estesa di fornitura può derivare anche dalle problematiche di gestione dei processi logistici (Azuma 2001, Mattila et al. 2002, McLaren et al. 2002). King (2001) afferma che spesso le decisioni di acquisto sono prese senza una completa conoscenza dei costi reali delle varie alternative, dove l'errore logico, sostiene l'autore, è nel fatto che in realtà la fonte economicamente più vantaggiosa può avere un significativo impatto sui ricavi anche in termini di mancate vendite. La capacità del retailer di ottenere alti margini lordi e livelli di servizio contenendo al minimo possibile le rimanenze (Mattila et al. 2002) deriva dalla precisione delle previsioni sulla domanda (Fisher et al. 1994), talché può accadere che il vantaggio di costo di una catena di fornitura globale venga in realtà bilanciato dal decremento dei costi logistici, dalle diminuzioni delle mancate vendite e delle merci vendute a prezzi scontati che potrebbero derivare dalla scelta di una più veloce catena di fornitura locale⁹. Per testimoniare i diversi livelli di performance che discendono dalla decisione tra le alternative evidenziate, vengono proposti in letteratura diversi indicatori, che a nostro avviso sembrano essere collegati alle dimensioni dell'innovazione di formato (Moore, Fairhurst 2003; Mattila et al. 2002)¹⁰.

Sui significati da attribuire ai concetti "globale" e "locale", è possibile evidenziare come in letteratura si sottolinei che i termini si possano proporre come estremi di una classificazione, su base geografica, che a partire dal concetto di "local" supply chain, da intendersi come ricorso a fornitori di un'area specifica (distretto), si possa identificare una "domestic" supply chain allorquando si fa riferimento ad un sourcing effettuato nel proprio paese di origine, ad una "regional" supply chain, ovvero di acquisti confinati nell'ambito di paesi uniti da trattati commerciali a livello continentale (NAFTA, EU), ad una "international" supply chain, ovvero al ricorso di fornitori di più di un paese, fino

linea i concetti introdotti nella letteratura organizzativa da Thompson (1967), le cui implicazioni secondo Rugiadini (1979) possono essere con opportuni adattamenti prese a riferimento anche nel riguardo alle interdipendenze fra unità organizzative e sistemi esterni operanti nell'ambiente (clienti, fornitori per esempio).

⁹ Secondo alcuni (Mattila et al. 2002), nella scelta in questione si dovrebbe tenere conto di una classificazione dei capi di abbigliamento venduti, che vede la distinzione tra "prodotti commodity", per i quali si dovrebbe ricorrere ad una catena estesa di fornitura, e "prodotti ad elevato contenuto moda", per i quali invece è fondamentale un veloce time to market.

¹⁰ Tra gli indicatori proposti vi sono ad esempio il livello di servizio, le mancate vendite, i prodotti sostituiti, il margine lordo, lo stock turn, il GMROI, GMROILS, la sell trough percentage (Westwood 1999, Mattila et al. 2002).

ad arrivare ad una “global supply chain” estesa a livello mondiale (Sturgeon 2000).

3. POLITICHE DI ACQUISTO E TRADE-OFF STRATEGICI NELLA DISTRIBUZIONE DI ABBIGLIAMENTO

Le attività di acquisto hanno acquisito una rinnovata centralità nell’ambito delle funzioni del retailer di abbigliamento. La loro importanza è riconducibile almeno in parte allo sforzo di ripensamento delle fonti di approvvigionamento che è stato realizzato nel corso degli ultimi anni. Tale importanza è anche testimoniata dalla rilevanza assunta dalle strategie di acquisto nella individuazione dei maggiori gruppi strategici del retail di abbigliamento e nella relazione con la strategia aziendale.

Presso le imprese operanti nel commercio al dettaglio di abbigliamento possono essere effettuati acquisti corrispondenti a due distinte strategie:

- acquisti di capi già confezionati da produttori manifatturieri che integrano la ricerca e sviluppo di collezione (sourcing del retailer puro);
- acquisti di semilavorati (tessuti e filati) e servizi manifatturieri (di confezione o di maglieria) che si integrano con capacità dell’impresa (sourcing del retailer industriale).

Questa alternativa tra le strategie di sourcing risulta in realtà una alternativa che investe più in generale la *corporate strategy* degli operatori coinvolti nella distribuzione di abbigliamento. Risulta infatti evidente come le imprese del primo gruppo si presentino come i veri e propri retailer, nel senso che questi risultano come intermediari “puri”, che realizzano la vendita delle stesse merceologie che vengono ad acquistare. Le imprese del secondo gruppo, realizzano sicuramente vendita al dettaglio di abbigliamento, ma tendono in qualche modo ad integrare funzioni tipiche dell’operatore manifatturiero, quali il design di abbigliamento e, appunto, il sourcing di semilavorati tessili.

Se si passa ad un esame delle realtà aziendali operanti nella distribuzione, le due strategie di sourcing proposte si presentano in molti casi più come possibili estremi lungo un continuo che come situazioni nettamente e chiaramente riconoscibili. Ad esempio, l’attività di design del capo di abbigliamento, può essere riconosciuta più chiaramente nel primo caso come assolta dal fornitore, mentre nel secondo caso può essere assolta dal cliente. Le possibilità sono però nella realtà molto più numerose, e possono comprendere situazioni nelle quali entrano in scena operatori terzi (bureau de style, studi di consulenza, freelance) che assumono le funzioni di progettazione della collezione di abbigliamento

proposta dal retailer, o che integrano almeno in parte le risorse predisposte nell'ambito dell'impresa che realizza attività di vendita al dettaglio. Inoltre, la dimensione degli acquisti di capi confezionati non esclude la compresenza di acquisti di semilavorati tessili, con un possibile mix nella adozione delle due tipologie di sourcing prima indicate, per cui le stesse non appaiono contrapposte, ma almeno potenzialmente compresenti nell'ambito di realtà specifiche con differenti interessi sul fronte delle politiche assortimentali e quindi degli acquisti.

L'esistenza di situazioni di parziale integrazione delle funzioni manifatturiere e la possibilità di realizzare dei mix tra le due alternative non toglie che queste siano comunque concettualmente riconoscibili. L'impresa che effettua retail di abbigliamento può essere decisore di acquisto di capi inseriti nel pattern book di imprese industriali, oppure decisore di acquisto di semilavorati tessili integrando il design (quando non la produzione) dell'abbigliamento. Questa alternativa appare direttamente connessa al grado di integrazione verticale degli operatori che realizzano retail di abbigliamento.

In questo contesto, la scelta di integrazione verticale appare fortemente condizionata dalle possibilità di crescente diversificazione geografica delle catene di produzione o di fornitura delle imprese, fenomeno che ha acquisito un particolare rilievo nel settore dei prodotti di abbigliamento. La corporate strategy si presenta concettualmente sovra ordinata rispetto alla strategia di sourcing, che è riferibile al livello delle strategie funzionali, ma è anche vero che per le possibilità aperte dalla diversificazione geografica delle forniture (nell'abbigliamento come in altri settori) il sourcing assume il carattere di momento essenziale nella scelta delle parti della catena del valore da assolvere all'interno o all'esterno dei confini dell'impresa e dei confini nazionali. Nella realtà italiana, caratterizzata dalla significativa presenza nella distribuzione di operatori verticalmente integrati provenienti dall'industria (Guercini 2004), il sourcing di semilavorati integrato con la gestione dei punti vendita non si presenta come una novità sorprendente. In Italia risultano comunque diffusi processi di diversificazione geografica dei fornitori, come è stato recentemente rilevato in particolare rispetto a realtà geograficamente vicine come quelle dell'Est Europa (Romania) e del Nord Africa (Tunisia), anche in associazione ad investimenti diretti esteri di grandi gruppi (Jones 2002; Guercini, Ranfagni, Runfola 2003), così come all'estensione delle strategie di fornitura di operatori anche di piccole dimensioni (Baden 2002).

Quella di approvvigionamento si propone, in questo quadro, come una delle funzioni guida per il conseguimento di un vantaggio competitivo. Le attività svolte assumono una rilevanza accresciuta anche per il fabbisogno di conoscen-

ze che diviene necessario per l'assunzione delle attività funzionali. Questa area assume i connotati di vero e proprio marketing di acquisto e deve fare fronte all'integrazione interculturale che può risultare necessaria in una supply chain geograficamente diversificata. Rilevante è soprattutto il fabbisogno di integrazione che si produce tra questa funzione e le altre funzioni presenti nell'impresa retailer, quali la funzione preposta alla gestione dei punti di vendita (merchant) e la funzione assolta dall'ufficio stile, che assume particolare consistenza quando il retailer integra capacità di design di abbigliamento.

Gli acquisti del retailer possono essere effettuati tenendo conto di un fondamentale trade-off tra costi unitari di acquisto (siano di semilavorati o di capi finiti) e costi dei capi invenduti. Questi ultimi possono risultare una componente particolarmente importante per le referenze/articoli con elevato contenuto moda. I fornitori possono essere distinti, quando capaci di realizzare lo stesso prodotto/articolo, in base ai diversi fattori critici di successo che sono riconducibili alle seguenti capacità:

(a) la capacità di realizzare forniture a prezzo economico (leadership di costo);

(b) la capacità di realizzare forniture in tempi ridotti (capacità di servizio).

Queste capacità, rilevanti a livello di business strategy e fonte di vantaggio competitivo per il fornitore di semilavorati tessili o di prodotti/servizi di manufacturing di abbigliamento, assumono rilievo in relazione alla scelta da parte dei clienti potenziali di una "lean supply chain" piuttosto che di una "agile supply chain" (Mason-Jones et al. 2000).

La lean supply si associa alla capacità del fornitore di realizzare il minore prezzo unitario, ed è generalmente rilevata in presenza di commodities, quando la domanda del mercato è prevedibile, la varietà del prodotto bassa, il ciclo di vita lungo. La lean supply si associa alla dominanza dei costi medi delle unità di prodotto acquistate, ed i meccanismi di previsione sono di tipo algoritmico, con margini sui prodotti per l'operatore al dettaglio relativamente bassi (Christopher, Towill 2002). Nella interazione acquirente-venditore, le penalizzazioni che derivano da rotture di stock (stockout penalties) sono previste sulla base di contratti di lungo termine. La lean supply ha successo quando il principale customer driver è il prezzo.

Diversamente, nella agile supply i prodotti sono tipicamente a più elevato contenuto moda (fashion goods), in presenza di una domanda di mercato mutevole e di una alta varietà di prodotti (assortimento profondo). Il ciclo di vita dei prodotti appare breve rispetto a quanto avviene presso i fornitori della lean supply. In questo caso, il fattore di valutazione che assume il sopravvento è la possibilità di limitare l'invenduto (marketability), in presenza di margini

di profitto per unità venduta relativamente elevati. L'arricchimento di informazione è obbligatorio, mentre il meccanismo di previsione è di tipo consultivo. Nella interazione acquirente-venditore, le penalizzazioni che derivano dalle rotture di stock sono immediate e mutevoli (volatile). La agile supply ha successo quando il customer driver è la disponibilità del prodotto.

Per i retailer con base nazionale nei paesi ad alto costo del lavoro, come l'Italia, l'alternativa tra lean supply e agile supply si pone in rapporto diretto con l'alternativa tra supply chain locale e supply chain di tipo "overseas". Infatti, i fornitori della local supply chain tenderanno ad essere gli offerenti migliori sul fronte del servizio, mentre quelli overseas saranno tendenzialmente i più forti sul fronte del costo, corrispondendo alle forme rispettivamente di tipo "agile" e di tipo "lean", nei termini proposti in Figura 2¹¹.

Si può ipotizzare che singoli retailer adottino l'una o l'altra forma di supply in quanto clienti di imprese manifatturiere del tessile-abbigliamento, rivolgendosi esclusivamente alla lean supply o alla agile supply in base alle caratteristiche dell'assortimento e della domanda. Più realisticamente, le due alternative di fornitura sono a disposizione delle imprese del dettaglio di abbigliamento come componenti che possono risultare entrambe presenti con diverse gradazioni nella composizione del sourcing mix.

Puntare su uno dei due fattori caratterizzanti i due modelli di fornitura (lean o supply) significa affrontare la complessità implicita nella mancata soluzione dell'altro problema, che non scompare in teoria, ma semplicemente perde di salienza agli occhi del decision-maker di acquisto e nella interazione tra acquirente e fornitore (Håkansson 1982, Ferrero 1992). In questo caso vediamo la "complessità" nei termini del *costo cognitivo* che è necessario sostenere per affrontare determinate attività. La complessità che il retailer si trova a gestire viene associata ad attività quali: (a) design e problem solving nel manufacturing di abbigliamento; (b) sourcing e problem solving nei processi logistici di fornitura. Il limite rappresentato dalle risorse cognitive disponibili può determinare un trade-off nell'impiego delle risorse disponibili.

La scelta di una delle due alternative di supply può portare conseguentemente a diverse caratteristiche assortimentali. Ad esempio, se il customer driver è il prez-

¹¹ La figura riporta la funzione che è il luogo delle alternative di offerta disponibili espresse come combinazioni di prezzo/servizio non dominate da altre, e quindi definibili come "migliori alternative di offerta". Il concetto di funzione delle migliori alternative di offerta è distinto da quello di curva di indifferenza, che è costruito sulle preferenze della domanda (Edgeworth, Pareto).

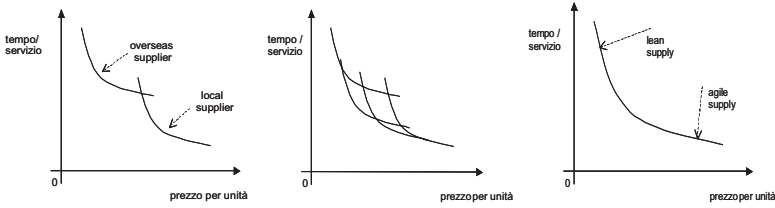


Figura 2 — Trade-off tra lean and agile supply e migliori alternative di offerta

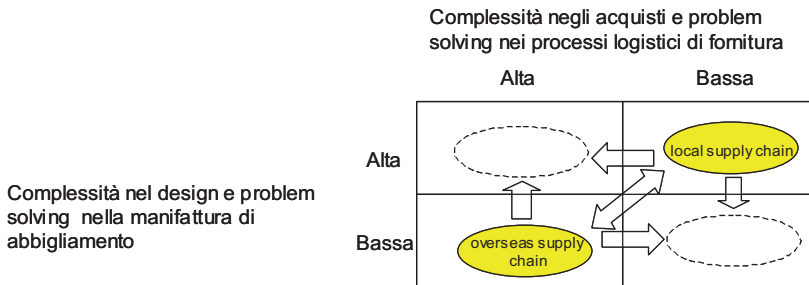


Figura 3 — Trade-off nell'utilizzo di risorse cognitive

zo, si potrà avere successo rinunciando a gestire prodotti a domanda più incerta e con elevato contenuto moda. Le imprese della distribuzione despecializzata, che presentano prodotti di abbigliamento nella propria struttura assortimentale, non possono acquisire conoscenza approfondita della singola categoria come è invece possibile al retailer specializzato. Queste imprese in particolare acquistano capi già realizzati, riducendo la complessità gestita. Questi aspetti hanno rilievo nella relazione con il fornitore, determinando il profilo dell'interazione.

Nel caso della impresa di retail despecializzata si può ipotizzare che l'investimento in design sia limitato e non assunto direttamente, si acquisiranno capi finiti, l'interazione punterà su soluzioni di prodotto di base e vedrà una prevalenza della lean supply nella composizione del sourcing mix.

4. STRATEGIE DI ACQUISTO NELLA DISTRIBUZIONE DI ABBIGLIAMENTO: IL CASO DEL LEADER ITALIANO NEL CANALE DESPECIALIZZATO

Coop Italia è il distributore leader nel mercato grocery in Italia con 1262 punti vendita ed un fatturato che nel 2002 si aggirava intorno a 9.162 milioni

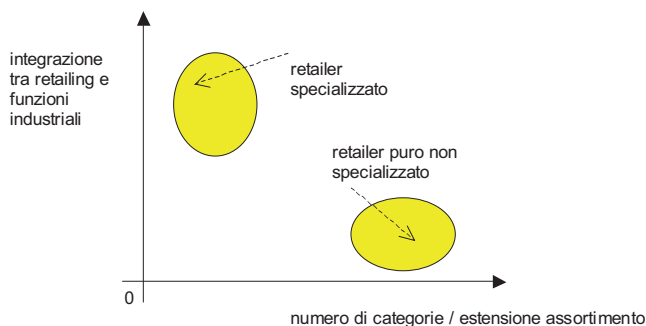


Figura 4 — Trade-off tra integrazione in funzioni di natura industriale e estensione dell'assortimento

di euro. Al consorzio Coop Italia partecipano circa 180 cooperative, dove però solo nove rappresentano circa il 93,8% (8,601 milioni di euro) del fatturato¹². Coop Italia è il consorzio nazionale specializzato che si occupa della gestione del business commerciale e rappresenta di fatto una centrale associativa di marketing che opera in cinque aree prevalenti, che comprendono: a) la definizione delle politiche commerciali e strategiche a livello di punto vendita; b) la gestione del referenziamento prodotti e le relative politiche di sourcing; c) lo sviluppo e la gestione delle private label; d) lo sviluppo e la gestione delle politiche di qualità sia a livello di prodotto finito che di filiera produttiva; e) le politiche di comunicazione e la gestione dei media a livello nazionale¹³.

Le aree prevalenti di attività suddette riguardano sia la componente food sia quella no food dell'assortimento proposto dal retailer grocery. Per quanto riguarda le politiche di sourcing, oggetto diretto del nostro interesse, queste sono declinate a livello di struttura organizzativa in due componenti facenti capo ad una Direzione Sourcing, e in costante interfaccia con la Divisione Ipermercati, e con quella Supermercati, espressione organizzativa dei prodotti commerciali prevalenti nell'attività della cooperativa¹⁴.

¹² Da sottolineare come Coop Italia, rappresenti per le cooperative, un centro a gestione costo-ricavo, piuttosto che un centro di profitto, dato che comunque la responsabilità imprenditoriale rimane a livello di singola cooperativa.

¹³ Le cooperative legate a Coop Italia si occupano oltre che del proprio business commerciale anche della gestione sociale.

¹⁴ Con riferimento all'anno 2002, alle vendite totali contribuivano per il 57,0% i supermercati/superette, per il 39,1% gli ipermercati e solo per il 3,9% i discount. Sul concetto di

Funzionale all'analisi della gestione della componente tessile-abbigliamento all'interno del più vasto assortimento del retailer e per una comprensione più attenta delle dinamiche di sourcing appare il processo di definizione degli obiettivi a livello di consorzio nazionale, che vede un intenso legame oltre che con i referenti sia delle singole cooperative, anche con i responsabili dei punti vendita. In particolare il processo vede una definizione degli obiettivi che si basa sull'analisi degli scenari futuri (in termini essenzialmente di domanda, ambiente macro-marketing, produzione/mercati di fornitura) sulla base dei quali vengono formulate ipotesi specifiche di crescita, mantenimento o riduzione delle vendite, a loro volta necessarie per definire gli obiettivi-target del consorzio nazionale e delle singole cooperative. Per quanto riguarda il tessile-abbigliamento, ad esempio vengono analizzati tra gli altri l'andamento del mercato dell'abbigliamento, le principali innovazioni di prodotto tessile, la dinamica della struttura distributiva, in modo da formulare un obiettivo di redditività che possa essere ottenuto attraverso una serie di politiche quali ad esempio l'estensione dell'assortimento, la razionalizzazione del parco fornitori, la riduzione dei costi di acquisto, il cambiamento delle politiche di pricing. Questi obiettivi di livello generale vengono analizzati in base anche alla lettura che della situazione competitiva viene proposta per ciascuna area dalla singola cooperativa che vi opera. In particolare tale processo di definizione degli obiettivi prevede il coinvolgimento a livello di struttura del vertice di uno staff di referenti da una parte delle Direzioni Iper e Super (direttore ma anche category manager), che curano l'interfaccia con i punti vendita e sono quindi portatori essenzialmente delle istanze della domanda in una logica di marketing di vendita (demand side), dall'altra della Direzione Acquisti, portatrice invece di informazioni e istanze provenienti dalle relazioni upstream (effettive o potenziali) nella catena di fornitura, espressione invece di una logica di marketing di acquisto (supply side). Questa dinamica organizzativa, rimane per il caso del tessile-abbigliamento, evidenziandosi in questo una similarità nelle relazioni con la struttura organizzativa di alcuni distributori specializzati, quali gli statunitensi The Gap o Ann Taylor, dove però accanto alla componente demand side (mercat di punto vendita) e alla componente supply side (uffici acquisti), molto forte è la relazione con la figura del designer (design) di collezione di abbigliamento nelle scelte di referenziamento¹⁵. Questa terza componente

prodotto commerciale qui utilizzato si rimanda ai numerosi contributi presenti in letteratura (Lugli, Pellegrini 2002; Dupuis 2002).

¹⁵ Per una trattazione approfondita della struttura organizzativa di alcuni distributori spe-

gioca tuttavia un ruolo anche in Coop Italia, pur essendo acquisita esternamente mediante il ricorso a fornitori, prevalentemente nazionali. La gestione dell'assortimento di punto vendita è invece di diretta responsabilità di category manager che fanno capo alla Direzione Ipermercati e che nella loro attività si interfacciano con l'Ufficio Sourcing essendo di fatto loro la responsabilità dell'intero processo che riguarda sia il marketing di acquisto che il marketing delle vendite¹⁶. Sono presenti cinque category manager (esterno uomo, esterno donna, esterno bambino, intimo e calzetteria, sport e calzature) su un totale category no food che si attesta intorno alle trenta unità.

Prima di procedere oltre con una analisi più dettagliata delle politiche di refferenziamento e delle relative politiche di sourcing è necessario considerare in misura puntuale la struttura della gamma prodotti del tessile-abbigliamento e della loro relazione con l'intero assortimento del retailer. Con riferimento specifico al tessile-abbigliamento, infatti, Coop Italia evidenzia un peso percentuale di questa componente dell'assortimento che si attesta intorno al 8-10% delle vendite degli ipermercati¹⁷ all'interno dei quali in totale, il non alimentare mediamente rappresenta circa il 30% del fatturato. Di questo 8%, circa il 60% è rappresentato da abbigliamento intimo e calzetteria (uomo, donna, bambino), e circa il 30% da abbigliamento esterno (uomo, donna e bambino). La struttura dell'assortimento discende chiaramente dalla natura despecializzata del retailer, per il quale rispetto al caso degli specializzati, la vendita di questi prodotti rappresenta un completamento dell'atto di acquisto da parte del consumatore che visita l'ipermercato, piuttosto che oggetto di una specifica spedizione di acquisto. L'abbigliamento non rappresenta infatti secondo la chiave di lettura del gruppo distributivo grocery un elemento specifico di attrazione per il punto vendita (ipermercato o supermercato), non possedendo di fatto il naturale ruolo di "vocazione". La contribuzione del tessile-abbigliamento al fatturato aziendale rimane sostanzialmente stabile nel tempo, anche se nel corso degli ultimi anni tale stabilità sembra essere il risultato di due opposte dinamiche. Da una parte infatti

cializzati di abbigliamento, si rimanda a Guercini, Ranfagni, Runfola (2003).

¹⁶ La responsabilità di processo dei category manager è valutata in termini di obiettivi-risultati definiti secondo un grado di dettaglio che dagli obiettivi di consorzio, scende a livello di iper, di settore persona, di categoria, ed infine di subcategoria. Nella valutazione dell'intero processo chiaramente si tiene conto anche delle responsabilità delle singole componenti funzionali (ufficio acquisti ad esempio).

¹⁷ L'analisi del tessile-abbigliamento è qui condotta prendendo in considerazione esclusivamente le vendite tramite il prodotto commerciale ipermercato, rappresentativo della maggiore contribuzione al fatturato con riferimento a questa tipologia di prodotto.

si sottolinea come si sia assistito ad una crescita delle vendite in volume di questi prodotti, dall'altra tuttavia si registra una sistematica riduzione del valore medio del prezzo delle referenze vendute. Queste conseguenze sembrano da ascrivere prevalentemente a due cause che riguardano sia le relazioni upstream con gli attori della filiera, sia le più generali dinamiche inerenti il comportamento dell'acquirente finale. Con riferimento alle relazioni a monte della filiera si è assistito nell'opinione dei manager della cooperativa contestualmente, da una parte ad una diminuzione dei costi delle materie prime per effetto delle nuove tecnologie inserite nei processi produttivi, dall'altro ad un drastico cambiamento nei canali di approvvigionamento da una catena di fornitura su scala nazionale (local supply chain) ad una su scala globale (offshore supply chain), processo giustificato da una significativa diminuzione dei costi di acquisto.

Con riguardo invece alle dinamiche della domanda, sembra emergere una crescente preferenza ad acquistare i prodotti di abbigliamento esterno di posizionamento medio presso le strutture della grande distribuzione, piuttosto che presso il canale degli specializzati¹⁸. In altre parole, secondo l'opinione dei referenti, l'aspettativa di una crescente diminuzione delle risorse da allocare, sembra avere in parte messo in tensione la composizione del paniere di spesa dell'acquirente, dove accanto ai prodotti del tessile-abbigliamento si propongono altre categorie merceologiche nel non alimentare alle quali il consumatore può non essere disposto a rinunciare (telefonia cellulare, attività per il tempo libero). In una logica di scarsità di risorse può essere proprio il tessile-abbigliamento a non venire acquistato o quanto meno la soglia di banalizzazione dell'acquisto si è alzata, per cui si sceglie con maggiore attenzione un capo di abbigliamento. Sui prodotti di abbigliamento esterno di posizionamento medio la qualità del prodotto del canale Ipermercat/supermercati rispetto a quella dei prodotti dei canali specializzati sembra essere infatti molto vicina.

In termini di spazio espositivo il tessile-abbigliamento copre dai 700 ai 1500 m² in relazione alle dimensioni totali del punto vendita, rappresentando mediamente il 10-15% della superficie espositiva¹⁹. Per quanto riguarda la

¹⁸ Per quanto riguarda il profilo dell'acquirente del tessile-abbigliamento si sottolinea tuttavia come esso rappresenti un sottoinsieme della popolazione che visita l'ipermercato; pertanto il suo profilo medio riflette quello della popolazione residente nel bacino di attrazione dei singoli punti vendita, risultando di fatto "... un po' più istruito, un po' più abbiente, un po' più giovane ...".

¹⁹ Si consideri che il non alimentare pesa per il 40-50% del totale spazio espositivo. È evidente che questa incidenza sulla superficie espositiva, non deve necessariamente avere un contributo analogo in termini di vendite, quanto invece in termini di contribuzione al margi-

struttura dell'assortimento, il tessile-abbigliamento si colloca all'interno della macrocategoria "persona", all'interno del quale è suddiviso in uomo, donna, bambino. Lo spazio assegnato a queste tre dimensioni dell'assortimento è stabile nel medio-periodo, e mediamente sono presenti nel punto vendita circa 140 referenze. Al di sotto della suddivisione uomo, donna, bambino le referenze sono organizzate per "linea di tendenza", che corrispondono ad uno stile e raccontano le politiche assortimentali di una stagione. Il numero, l'ampiezza e la profondità delle "linee di tendenza" sono modificate frequentemente di stagione in stagione in funzione delle tendenze moda; ciò fa sì che se da un lato il numero delle referenze all'interno del punto vendita rimane sostanzialmente stabile nel corso del tempo, dall'altra la loro composizione (in termini di numero di camicie, di gonne, di pantaloni ad esempio) può variare frequentemente. I cicli stagionali propri del modello programmato sono quindi una prima chiave di lettura della composizione dell'assortimento. Nel corso di una stagione inoltre vi è una parte delle referenze che presenta un elevato tasso di rinnovo, ed una componente che rimane sostanzialmente stabile. L'assortimento stagionale si compone infatti di prodotti basilari che rimangono in assortimento per l'intera periodo, e prodotti con più alto contenuto moda che invece si rinnovano con alta frequenza ogni quaranta giorni (tre volte nel corso della stagione)²⁰. La necessità di proporre una quota di referenze che riflettono un trend della stagione è legata al comportamento di acquisto del consumatore dell'ipermercato, che visitando frequentemente questo prodotto commerciale, completa l'atto di acquisto con capi di abbigliamento se questi presentano comunque un certo livello di novità. Per quanto riguarda infine la composizione dell'assortimento in termini di marche presenti, il distributore opera con prodotti a marchio insegna solo nell'intimo e nella calzetteria, dove è spesso top di gamma, con un posizionamento qualitativo e di prezzo vicino alla marca industriale leader. Sul mercato dell'abbigliamento esterno è invece presente con marchi di fantasia che appone sui prodotti di importazione.

In merito alle strategie di sourcing per i propri prodotti a marchio (insegna nel caso dell'intimo-calzetteria, fantasia nel caso dell'abbigliamento esterno) il distributore ricorre prevalentemente ad una catena di fornitura offshore. È tuttavia necessario rilevare come Coop Italia si proponga come

ne, evidenziandosi così una logica di gestione sostanzialmente diversa rispetto alla componente grocery dell'assortimento.

²⁰ Non si arriva chiaramente ad un tasso di rinnovo simile ad operatori specializzati del fast fashion come la spagnola Zara o la svedese H&M.

un retailer despecializzato puro, e non presenti le caratteristiche proprie del retailer industriale, così come evidenziate nei precedenti paragrafi. Le politiche di sourcing dei prodotti a marchio riguardano infatti esclusivamente capi confezionati, e non come nei casi dei retailer industriali anche semilavorati tessili (tessuti, fibre). Si è detto inoltre che Coop Italia non presenta al proprio interno una componente organizzativa preposta al design di collezione capo finito attività per la quale ricorre ad una fornitura esterna, non necessariamente coincidente con la fornitura del capo finito. L'integrazione in funzioni a monte della filiera, riguarda le attività di ingrosso e controllo della qualità del capo finito. Quest'ultime si sostanziano in un controllo sul prodotto effettuato nel paese del fornitore per i prodotti a marchio di fantasia, ed in un controllo qualità più approfondito anche sul processo produttivo per quanto riguarda i prodotti a marchio insegna.

In linea generale la catena di fornitura presenta una composizione come evidenziata in Figura 4, che dipende dalla tipologia di prodotto (basico/alto contenuto moda) e dalla possibilità di prevedere la domanda (volatile/prevedibile). La maggioranza dei prodotti acquistati è di tipo basico per i quali la supply chain è prevalentemente estesa su scala globale dove i paesi esteri dominanti sono Cina, India e Bangladesh²¹ con una forte convenienza in termini di rapporto prezzo/qualità. Si sottolinea infatti che per la fascia di prodotti presenti in assortimento i capi proposti dalle imprese di questi paesi raggiungono standard qualitativi non lontani da quelli acquistabili da una local supply chain. La convenienza è quindi un driver di scelta fondamentale nel sourcing fornitore, che ancora non è compensato né dai costi legati alla distanza geografica (logistici, trasporto, ecc.) né tanto meno da costi derivanti da distanze culturali (gestione dell'ordine, ecc.).

L'approvvigionamento su scala globale, risulta giustificato sia dalla natura del prodotto, essenzialmente basico e programmabile con 7-8 mesi di anticipo rispetto alla messa in punto vendita, sia dal posizionamento sul mercato del tessile-abbigliamento che rimane quello di fascia media.

Per la componente a più alto contenuto moda inserita nell'assortimento si ricorre invece ad una fornitura su scala europea (Italia, Paesi costieri mediterranei, Est Europa) dato che per questa tipologia di prodotti il driver di scelta del fornitore si sposta dal fattore costo al fattore tempo/servizio, dovendo il di-

²¹ Le stime per il 2005 da parte dei referenti della cooperativa portano tuttavia ad ipotizzare un peso crescente negli acquisti esteri della Cina, che rimane comunque con l'India la fonte prevalente di approvvigionamento.

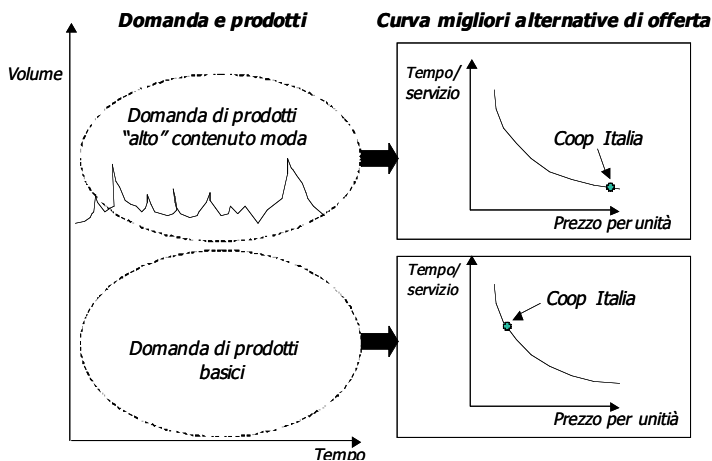


Figura 4 — Le preferenze di Coop Italia lungo la curva delle migliori alternative di offerta

istributore proporre prodotti con un tasso di rinnovo di tre flussi per stagione. Il fattore tempo rappresenta pertanto un elemento che sembrerebbe essere in grado di riallocare vantaggio competitivo alla local supply chain nei confronti della global supply chain. Nella valutazione della scelta di una catena di fornitura piuttosto che un'altra non vengono invece al momento utilizzati indicatori di performance specifici (GMROILS, ecc.) che possano guidare nella scelta delle alternative di supply chain, quale stime che diano conto del contributo di ciascuna fonte in termini alla diminuzione delle lost sales o delle vendite a saldo. Chiaramente si consideri la natura despecializzata del retailer, per il quale il livello di sofisticazione degli indicatori non è coerente con le logiche di gestione dell'intero assortimento, secondo una logica evidentemente diversa da quella di un retailer industriale specializzato.

5. CONSIDERAZIONI FINALI

Le aziende del retail di abbigliamento stanno assumendo un ruolo di importanza crescente in una filiera, quella t-a, caratterizzata da crescente internazionalizzazione non solo market seeking ma anche resource seeking. In particolare gli acquisti di queste imprese possono fare oggi riferimento a fornitori con diversa localizzazione e capacità, e questo contribuisce a dare centralità ai processi di sourcing tra le funzioni aziendali. Le scelte di integrare funzioni industriali (design,

acquisti di semilavorati), appaiono in diretta relazione con la strategia di sourcing nelle imprese di retail di abbigliamento oltre che con il modello di gestione della produzione e con le scelte relative all'assortimento. In questo scritto si è proposta una rappresentazione di queste relazioni rispetto all'offerta del retailer in termini di complessità del prodotto (inteso sia come collezione che assortimento) e della supply chain. Le caratteristiche della strategia di sourcing dipendono da e allo stesso tempo contribuiscono a determinare quelle dell'offerta del retailer. Si sono prese in esame nel presente lavoro alcune dimensioni nelle quali tali caratteristiche possono risultare definite, in termini di trade off e di mix. Il rapporto tra attributi della strategia di sourcing da un lato e caratteristiche dell'assortimento e del modello di gestione della produzione dall'altro non appaiono statiche, ma in continuo divenire. In particolare nella case analysis proposta emerge come una maggiore complessità della supply chain limiti la possibilità di gestire una elevata complessità del prodotto sia come collezione che come assortimento. Questo equilibrio si esprime in termini di supply chain di tipo lean, agile o lean-agile. L'attuale apparente corrispondenza tra supply chain agile/lean e supply chain local/overseas non risulta dagli elementi da noi raccolti essere stabile, così come non appare necessariamente invariato nel tempo il trade off tra complessità del prodotto e complessità della supply chain. I termini in cui queste alternative sono proposte sembrano piuttosto essere il prodotto dell'attuale fase del processo di evoluzione dei rapporti industria-distribuzione in un contesto fortemente globalizzato che segue un processo di cambiamento ancora in corso.

BIBLIOGRAFIA

- Azuma N. (2001) "Pronto moda Tokyo-style – emergence of collection-free street fashion in Tokio and the Seoul-Tokio fashion connection", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 20, n. 3.
- Baden S. (2002) *Trade policy, retail markets and value chain restructuring in the EU clothing sector*, Prus Working Paper n. 9, University of Sussex.
- Burns T., Stalker G. (1961) *The management of innovation*, Tavistock, London.
- Cho J., Kang J. (2001) "Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms", *International Marketing Review*, vol. 18, n. 5.
- Christopher M. (1998), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London
- Christopher M., Towill D.R. (2002) "Developing market specific supply chain strategies", *International Journal of Logistics Management*, 2002, vol. 13, No. 1, pp. 1-14.

- Djelic M.L., Ainamo A. (1999) "The Coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a historical and comparative study of France, Italy, and the United States", *Organization Science*, vol. 10, n. 5.
- Dupuis M. (2002) *Innovation dans la distribution. Les paradoxes de la prospective*, Congresso Internazionale Francia-Italia "Le tendenze del marketing in Europa", ESCP-EAP, Parigi 25-26 gennaio.
- Elson D. (1990) "Marketing factors affecting the globalisation of textiles", *Textiles Outlook International*, March.
- Fazzi R. (1982) *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1992) *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Trieste, Lint.
- Finnie T.A. (1992) *Textiles and apparel in the USA: restructuring for the 1990s*, Special Report n. 2632, The Economist Intelligence Unit, London.
- Fisher M.L., Hammond J.H., Obermeyer W.R., Raman A. (1994) "Making supply meet demand in an uncertain world", *Harvard Business Review*, May/June.
- Guercini S. (2003) *La conoscenza di mercato del vertice d'impresa. Casi di produttori di tessuti*, Franco Angeli, Milano.
- Guercini S. (2004) *Strategic behaviour of Italian textile-apparel firms: national specificity and international competitive change*, "The European Clothing Industry: Meeting the competitive challenge", ESC Toulouse – CREER – JFMM, Toulouse, February 26-27.
- Guercini S., Ranfagni S., Runfola A. (2003) *Aspetti e forme di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile-abbigliamento*, "I sistemi a rete nel retailing: modelli, relazioni, regole e creazione di valore", Osservatorio permanente sul Franchising – Rivista Industria & Distribuzione, Istituto Tagliacarne, Roma, 21-22 novembre.
- Håkansson H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industria Goods. An International Approach*, Croomhelm, London.
- IRPET-Textrends (1991) *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile abbigliamento*, Franco Angeli, Milano.
- Jones R.M. (2002) *The apparel industry*, Blackwell Publishing, London.
- King R.E. (2001) "Weathering the industry's perfect storm", *Bobbin*, February, vol. 42, n. 6.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1973) *Diagnosi dello sviluppo delle organizzazioni: schemi di azione*, ETAS Kompass, Milano.
- Lowson R. H. (2003) "Apparel sourcing: assessing the true operational cost", *International Journal of Clothing Science and Technology*, vol. 15, n. 5.
- Lugli G., Pellegrini L. (2002) *Marketing distributivo*, UTET, Torino.

- Mason-Jones R., Naylor B., Towill D. R. (2000) "Lean, Agile, or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace" *International Journal of Production Research*, 2000, vol. 38, no. 17.
- Mattila H., King R., Ojala N. (2002) "Retail performance measures for seasonal fashion", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 6, n. 4.
- McLaren R., Tyler D.J., Jones, R.M (2002) "Parade – exploiting the strengths of Made in Britain supply chain", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 6, n. 1.
- Moore M., Fairhurst A. (2003) "Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 7, n. 4.
- Newman W. (1971) *Strategy and management structure*, Journal of Business Policy, Autumn.
- Ottimo E. (2001) "Supply chain management: opportunità e vincoli", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 188, novembre/dicembre.
- Richardson J. (1996) "Vertical integration and rapid response in fashion apparel", *Organization Science*, vol. 7, no. 4, July-August.
- Rugiadini A. (1979) *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano
- Sturgeon T.J. (2000) *How do we define value chains and production networks?*, Paper presented at "Value Chains Workshop", September 25-October 1, Rockefeller Conference Center, Bellagio.
- Taplin I.M. (1999) "Continuity and change in the US apparel industry: a statistical profile", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 3, n. 4.
- Thompson J.D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- Tunisini A. (2003) *Supply chains e strategie di posizionamento*, Roma, Carocci.
- Westwood J. B. (1999) Retail inventory movement – a case study in rationalisation, *International Journal of Physical Distribution & Logistic*, vol. 29, n. 7.

Capitolo Sesto

COMUNICAZIONE INTEGRATA NELL'ABBIGLIAMENTO: STRATEGIE DI MARCA E RUOLO DEL PUNTO VENDITA NELLA DISTRIBUZIONE SPECIALIZZATA STATUNITENSE

Gaetano Aiello e Raffaele Donvito¹

I. L'ESTENSIONE DEL RUOLO DELLA MARCA NELLA MODA: DA MEMORIA DEL PRODOTTO A PIATTAFORMA ESPERIENZIALE

Per le imprese appartenenti al sistema moda, la marca rappresenta da sempre una leva competitiva di primaria importanza; nella storia di molte imprese del settore, il nome originario dell'azienda, successivamente tramutato in marchio d'impresa, è stato infatti oggetto di attenta valorizzazione (Coda Spuetta 1994). La marca, divenuta un elemento fondamentale del percorso di sviluppo delle imprese, si è conquistata una posizione di rilievo nelle strategie e nelle politiche di marketing. Come cercheremo di approfondire, questa condizione è oggi ancora più significativa per le imprese del sistema moda che necessitano di una rinnovata sensibilità nell'armonizzare la marca con le politiche di comunicazione e di distribuzione prescelte.

Larga parte della dottrina ritiene che la marca rappresenti "la memoria" di un'impresa, capace di racchiudere tutti gli investimenti, le attività di ricerca, le tecnologie di processo e le innovazioni realizzate dall'impresa nel corso del tempo, riassumendone di fatto la storia². Insieme a questa funzione, la marca è al contempo uno strumento a disposizione del cliente per esprimere le proprie specificità individuali, i propri orientamenti oltre che palesare i bisogni che lo accompagnano (Keegan, Moriarty, Duncan 1992). Alcuni sottolineano come

¹ Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dai due autori; in sede di stesura, sono comunque da attribuire a Gaetano Aiello i paragrafi 1, 3 e 5, ed a Raffaele Donvito i paragrafi 2 e 4.

² Tra gli altri si veda Deichmann (1991, p.15), Collesei (2000, p.144).

il concetto di marca sia basato su tre componenti principali (Zara 1997)³:

- una componente identificativa, riferita al sistema dei segni di riconoscimento della marca (nome, logo, colori, pay off, jingle pubblicitari, ecc.);
- una componente percettiva immateriale connessa alle associazioni cognitive ed affettive che la marca evoca nella mente del cliente;
- una componente fiduciaria legata alle aspettative e alle percezioni generate nel cliente.

Tuttavia, se in origine la marca ricopriva una funzione prettamente linguistica, essendo vissuta come “un nome proprio per identificare prodotti diversi da quelli con cui avevano più immediati rapporti di sostituibilità”⁴ e per poter comunicare ai consumatori l’esistenza di ulteriori nuovi prodotti, oggi essa ha ampliato il proprio ruolo. In particolare, Kapferer e Thoenig, nel tentativo di classificare i benefici offerti ai clienti, riconoscono alla marca le ben note funzioni di identificazione, orientamento, garanzia, personalizzazione, praticità e ludiche (Kapferer, Thoenig 1991). In tal senso, la marca possiede un vero e proprio valore quale risorsa strategica con cui l’impresa si assicura un duraturo vantaggio competitivo sui concorrenti e di conseguenza accresce la possibilità di garantirsi futuri profitti⁵; un’attenta gestione della politica di marca, insieme ad un’accurata strategia di posizionamento, rende possibile la differenziazione dai concorrenti e, allo stesso tempo, la fedeltà dei consumatori (Jacoby, Chestnut 1978). Questo anche perché il cliente contemporaneo ricerca nei

³ In particolare, Zara descrive la marca come “una sintesi di risorse dotate di potenziale generativo, capaci di accrescere nel tempo la fiducia e la conoscenza su cui si fonda la marca stessa attraverso la creazione di valore. Con specifico riferimento alle relazioni con i consumatori, tale capacità deriva dall’aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori, di associazioni cognitive, di aspettative e di percezioni, al quale i segmenti di domanda attivati dall’impresa attribuiscono un valore-utilità che eccede la performance tecnico-funzionale del prodotto identificato dalla marca stessa e che pertanto si traduce in un valore differenziale per l’impresa”, Zara (1997, pp.4-5).

⁴ Vedi Pellegrini (1996, p. 18). Kotler in tale senso definisce la marca come un “nome, termine, simbolo, design o combinazione di questi, che mira ad identificare i beni o i servizi di un’impresa e a differenziarli da quelli dei concorrenti”, Kotler (1991, p. 626).

⁵ Aaker (1997, p. 38); secondo Aaker il valore della marca (brand equity) è dato da una serie di “attività” e “passività” associate al nome o marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o al servizio venduto dall’azienda ai consumatori. Le attività e passività sono raggruppabili in cinque categorie: fedeltà alla marca, notorietà del nome, qualità percepita, altri valori associati alla marca, altre risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati, canali distributivi esclusivi, ecc). La sempre maggiore importanza che viene riconosciuta alla marca ha messo però in luce nuove problematiche in merito alle possibilità di misurazione di questa risorsa intangibile (Bertoli, Busacca 2002).

prodotti-servizi che acquista non solo elementi primari, tangibili ed oggettivi, ma anche elementi emozionali⁶ (talvolta ancorati a correnti socio-culturali alle quali esso stesso sente di appartenere), destinati a divenire la reale base di differenziazione e di costruzione dell'identità di marca⁷.

In particolare, nel settore moda, dove gli elementi simbolici ed evocativi spesso prevalgono su quelli tecnico-funzionali, la marca acquisisce una portata strategica assai rilevante permettendo di conciliare due propensioni a prima vista tra loro antitetiche. Infatti, se la moda si contraddistingue per essere interessata da un processo di innovazione continua, legato ad un arco temporale di breve periodo (la stagione), al contempo le imprese appartenenti alla filiera del tessile-abbigliamento aspirano sempre più a sviluppare e mantenere rapporti durevoli con i propri pubblici. Questa ambizione di continuità relazionale non può dunque basarsi sul prodotto, mutevole per natura come le tendenze dalle quali prende forma, ma necessita di una dimensione durevole che riesca ad avvicinare tutti gli attori della filiera (Saviolo 1997; Saviolo, Testa 2000). Tale dimensione può essere ravvisata nell'identità di marca che, intesa quale *trait d'union* fra il breve e il medio-lungo periodo, offre a tutti i pubblici una garanzia del valore dell'impresa, costituendo così un patrimonio duraturo per l'impresa stessa.

A ben vedere, queste considerazioni estendono il ruolo della marca, andando ad incidere sui contenuti e sulle modalità di relazione tra questa ed il cliente. La marca, divenendo un'interfaccia di relazione tra domanda ed offerta, assume ancor di più una funzione autonoma rispetto al prodotto (Manesi 1999). In questa logica, molte imprese perseguono l'obiettivo di creare intorno ai propri prodotti un universo "simbolico" (Santucci 2002) che rafforzi la brand loyalty del consumatore⁸. Ciò determina il superamento della tradizionale concezione evocativa delle valenze simboliche della marca e spinge verso una nuova frontiera del branding, che trova nella dimensione dell'esperienza il suo fulcro. Dal momento che nelle economie avanzate si assiste ad una sostanziale saturazione dei bisogni primari e l'eccesso di informazioni ha reso sempre più difficile dare visibilità ai prodotti, l'esperienza assume il ruolo di un nuovo strumento per la

⁶ Vedi Fabris (1999, pp. 49-59); Fornari (1995).

⁷ Kapferer, definisce l'identità di marca come segue: "Ha inizio come una parola senza senso attaccata ad un prodotto e, anno dopo anno, quella parola acquista significato autonomo, determinato dai ricordi della comunicazione e dei prodotti del passato." (Kapferer 1992).

⁸ Il presupposto necessario per la creazione di un'immagine simbolica è costituito tuttavia dall'individuazione di una propria identità dell'impresa, intesa come "immagine soggettiva dell'organismo aziendale, percepita ed assunta dall'alta direzione" (Marzili 1979, pp. 97-101).

creazione di valore (Pine, Gilmore 1999), di cui la marca è appunto il contenitore. Nelle strategie di branding, accanto all'esperienza d'uso del prodotto viene aggiunta anche un'esperienza complessiva di marca (brand experience) con lo scopo di rafforzare il legame tra quest'ultima e il cliente; la brand experience nasce dalla marca e dai valori di cui essa è espressione e mira a creare un "ambiente" che permetta al consumatore di "sperimentare" quello che essa sia realmente (Napolitano, De Nisco 2003). Tale strategia richiede significativi mutamenti nel sistema d'offerta e nelle modalità d'interazione con il mercato, dal momento che il produttore deve "esperienziare il prodotto". In questo contesto, è necessario dotarsi di un'identità di marca distintiva e forte, in quanto essa rappresenta il miglior mezzo di relazione con i clienti (Aaker 1996) nonché la fonte da cui ricavare i valori per tematizzare l'esperienza e renderla unica.

L'adozione di questa prospettiva influisce in modo radicale sugli stessi caratteri dell'identità di marca; le marche si stanno trasformando in veri e propri fornitori di esperienze, (experience provider)⁹ che ambiscono ad incidere in modo esteso su una moltitudine di aspetti della vita dei propri clienti. Tale ambizione rende necessaria la costruzione di un'identità in grado di differenziare e connotare i caratteri dell'impresa; inoltre se in precedenza l'identità di marca si doveva affermare attraverso una forte visibilità e trasmettere precisi connotati simbolici, "nell'epoca delle esperienze" l'identità di marca poggia sulle sensazioni ed emozioni e si pone l'obiettivo di stabilire con il cliente relazioni durevoli di apprendimento (Napolitano, De Nisco 2003).

2. LA COMUNICAZIONE INTEGRATA COME STRUMENTO PER LA GENERAZIONE DELLA BRAND EXPERIENCE: IL RUOLO DEL PUNTO VENDITA COME LUOGO PER LA "RAPPRESENTAZIONE" DELLA MARCA

In un processo finalizzato all'espressione in forma esperienziale dell'identità di marca, la comunicazione d'impresa si trova a svolgere un ruolo centrale

⁹ Schmitt (1999a, 1999b) proponendo il modello dell'Experiential Marketing (basato sull'esperienza di consumo, la considerazione del consumo come esperienza complessiva, la pari rilevanza dei fattori razionali ed emozionali del consumo, l'utilizzo di metodologie gestionali fondate sull'eclittismo) distingue tra cinque tipi di esperienze (sensory, affective, creative-cognitive, physical e social-identity) che il marketing può generare a favore di clienti mediante gli experience provider (communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, electronic media, people).

(Schmitt 1999a, 1999b). Tuttavia, se per lungo tempo la creazione di notorietà ed in generale il sostegno alle strategie di branding si basavano su forme di comunicazione impersonali come la pubblicità, nell'era delle esperienze la nuova missione della comunicazione consiste nel "rappresentare" il prodotto-servizio creando una relazione intima tra impresa ed i suoi pubblici, non più basata solo sulla visibilità e la notorietà della marca, ma su componenti affettive e comportamentali ben più solide. A tale scopo, le strategie di branding devono coinvolgere tutti i possibili momenti di contatto tra la marca e il pubblico, in modo da fornire una rappresentazione chiara e coerente dell'universo di marca e degli aspetti principali della sua identità. Per far ciò è opportuno superare le tradizionali politiche di comunicazione, che favoriscono un rapporto statico e passivo tra impresa ed i suoi pubblici, utilizzando strumenti destinati a coinvolgere il cliente nel processo di creazione dell'offerta. Si rileva perciò la necessità di attivare un modello di comunicazione integrata¹⁰ il quale, riconoscendo l'esistenza di una pluralità di aree della comunicazione, suggerisce che qualsiasi azione debba essere decisa e compiuta mantenendo una visione unitaria e complessiva di tutta la comunicazione d'impresa¹¹. In particolare, appare quanto mai auspicabile che la molteplicità di strumenti di comunicazione utilizzati debbano essere tra loro coerenti e capaci di valorizzare i contenuti intangibili dell'identità di marca, riconoscendo al contempo la dimensione esperienziale del brand.

È proprio la prospettiva esperienziale (che si rifà a quella delle imprese che "producono" output ad elevato contenuto intangibile) ad elevare il fabbisogno di integrazione di tutte le attività di comunicazione. Nello specifico, le imprese di servizi devono fronteggiare i caratteri di intangibilità, di processo, di simultaneità delle fasi di produzione, distribuzione e consumo, di partecipazione del cliente all'erogazione del servizio stesso, fattori che attribuiscono un disegno particolare alle attività di comunicazione (Grönroos 1994). Tra tutti

¹⁰ Fiocca, piuttosto che definire le aree della comunicazione in base alla collocazione dei pubblici (tipicamente scissi tra "interni" ed "esterni") ritiene più efficace identificare le aree in base alle peculiarità degli obiettivi e dei contenuti comunicativi, pervenendo così a distinguere tra 1) comunicazione esterna di marketing o commerciale, 2) comunicazione interna, 3) comunicazione economico-sociale e 4) comunicazione istituzionale, Fiocca (1994, pp. 7-14); sul tema della comunicazione integrata vedi anche Collesei, Ravà (2004).

¹¹ Questa necessità di superare i confini delle diverse aree della comunicazione conduce ad un approccio più efficace per la risoluzione dei problemi d'impresa e nasce dalla constatazione che le suddette aree, se opportunamente integrate e coordinate, riescono a creare e diffondere un valore d'impresa superiore a quello di ogni singola area, Corvi (1994).

questi caratteri, nell'ottica esperienziale, spicca per importanza la necessità di gestire il supporto fisico in modo opportuno ed integrato con gli altri media; questo processo è finalizzato a tangibilizzare l'offerta ed a restituire un significato preciso al cliente senza che questo debba consciamente decodificare le informazioni che gli sono inviate.

Nelle imprese che producono servizi-esperienza ogni elemento umano e strutturale emette un segnale nei confronti dei pubblici, rendendo così chiara l'importanza strategica delle decisioni relative alla comunicazione, non soltanto ai fini della promozione del singolo output, ma perché esse contribuiscono a creare l'immagine dell'impresa. La "produzione" di esperienza significa in primo luogo la "sensorializzazione" degli output dell'impresa ed appare evidente che il punto vendita assume una posizione di preminenza su tutti gli altri strumenti di comunicazione ricoprendo un ruolo centrale nello sviluppo delle relazioni tra brand e cliente¹². Il punto vendita, inteso come luogo fisico deputato all'incontro tra marca e cliente, permette di riassumere tutti gli stimoli inviati dall'impresa ai suoi pubblici, divenendo il luogo relazionale per eccellenza e nel quale avviene la rappresentazione del brand. Anche la recente dottrina che si interessa dell'innovazione commerciale e che si sofferma sul concetto di acquisto esperienziale e sul ruolo ricoperto dal punto vendita si orienta in questa direzione¹³. Botti e Castaldo giungono a definire il concetto di shopping esperienziale ove il punto vendita gioca un ruolo strategico fondamentale. Questo approccio prevede che l'experiential shopping (ovvero lo shopping inteso come esperienza di acquisto di servizi commerciali e di beni offerti dall'impresa che svolge la funzione commerciale) "sia determinato dall'effetto congiunto della presenza, all'interno del punto vendita, di stimoli sensoriali atti a suscitare una risposta emotiva di un individuo che, per le sue caratteristiche individuali e per i benefici ricercati, presenta un atteggiamento edonistico nei confronti dello shopping stesso" (Castaldo, Botti 1999, pp. 23).

In realtà, il punto di partenza della teoria dell'experiential shopping è basato sui risultati di vari percorsi dottrinali che vanno dalla psicologia ambientale, al recreational shopping ed al consumo edonistico. Il primo di questi filoni di studio¹⁴, occupandosi delle interazioni e delle relazioni tra le persone e il loro ambiente (sia fisico che sociale), ha aiutato ad evidenziare come le variabili ambientali del punto vendita determinino l'atmosfera ed influenzino in defini-

¹² Vedi Sherry (1998), Pellegrini (2001).

¹³ Vedi Pine, Gilmore (1999, p. 14); Castaldo (2001); Burrelli (2002, p.215-216).

¹⁴ Vedi Mehrabian, Russell (1974); Loomis (1976).

tiva il comportamento del cliente¹⁵. Accanto a questo, la teoria del recreational shopping ha sottolineato come le motivazioni che spingono alla spedizione di acquisto possano variare a seconda della tipologia di clienti e dei diversi ambiti in cui si svolge l'attività di shopping¹⁶. In particolare, vengono distinti due approcci antitetici nei quali può prevalere una visione utilitaristica-funzionale oppure una visione prettamente ricreativa-edonistica dell'attività d'acquisto. Nel primo caso, lo shopping è considerato un mezzo per l'approvvigionamento dei beni, il cui valore deriva dai prodotti e servizi acquistati (e quindi il successo di un'esperienza d'acquisto viene misurato dalla razionalità e dall'efficienza dimostrata nel processo d'acquisto), nel secondo caso invece lo shopping è fonte di gratificazione e soddisfazione indipendentemente dal bene acquistato, connessa al carattere edonistico dell'atto di acquisto in sé; in casi estremi esso diviene un vero e proprio passatempo fine a se stesso, definito anche "autotelic activity"¹⁷. Tanto nel caso dell'acquirente "economico" che di quello "ricreativo", il soggetto assume le proprie decisioni d'acquisto considerando il costo in termini di tempo e risorse impiegate. Tuttavia, mentre l'acquirente "economico" classifica i benefici in termini di risparmio a livello di punto vendita, l'acquirente "ricreativo", o recreational stopper, considera i benefici in relazione al piacere derivante dall'attività di shopping svolta¹⁸. In definitiva, il comportamento di acquisto e di consumo è spiegato dalla comprensione dei bisogni, che a loro volta si inseriscono nel sistema motivazionale degli individui¹⁹.

¹⁵ Tutti i lavori elaborati nell'ambito della psicologia ambientale si propongono d'indagare sull'impatto che l'ambiente, in cui il consumatore si muove, esercita sul suo stato emotivo. Il modello PAD, cui si fa riferimento in questo contesto, è quello elaborato nel 1974 da Mehrabian e Russell, laddove viene analizzata la relazione causale tra gli stimoli dell'ambiente esterno, la struttura affettiva dell'individuo ed il suo comportamento. A livello affettivo vengono individuate tre dimensioni, quali Pleasure (P), Arousal (A), Dominance (D), Mehrabian, Russell (1974).

¹⁶ Vedi Castaldo, Botti (1999); De Luca, Vianelli (2001).

¹⁷ Csikszentimihalyi (1975).

¹⁸ Secondo Groeppel, Bloch (1990) l'acquirente ricreativo non è meno razionale di quello economico ma viene stimolato da ulteriori aspetti del punto vendita che rendono il suo processo d'approvvigionamento più piacevole e divertente. In realtà, la singola esperienza d'acquisto è spesso motivata da un misto di piacere ed utilità, che spingono il consumatore ad entrare nel punto vendita per soddisfare un'esigenza funzionale e allo stesso tempo per provare divertimento e piacere. Sulla natura composita dei processi di consumo si veda anche Venkatraman, MacInnis (1985); Westbrook, Oliver (1991); Richins (1994).

¹⁹ Vedi Busacca (1990), Mauri (1995). Nell'ambito dell'analisi dell'acquirente, Tauber individua nell'esigenza di autogratificazione, di allontanamento dalla routine quotidiana e nella

Dal canto suo, la teoria del consumo edonistico (Hirschman, Holbrook 1982; Holbrook, Hirschman 1982) contribuisce a posizionare al centro del processo d'acquisto il concetto di emozione o meglio la capacità dei beni di suscitare emozioni come motivazione fondamentale del processo di acquisto stesso. Tale prospettiva si contrappone di fatto a quella classica del *problem solving*²⁰ che considera l'azione congiunta sul comportamento dell'individuo, di informazioni, conoscenze ed esperienze passate, prevedendo al contrario che il consumatore edonistico non agisca solo in modo strettamente razionale, ma si lasci guidare dalle proprie sensazioni e dalle emozioni che i beni ed i servizi suscitano in lui.

La consapevolezza degli effetti esercitati dai fattori ambientali sullo stato emotivo del cliente e, più in senso lato, la teoria dello shopping esperienziale contribuiscono ad indicare il luogo d'acquisto quale principale tramite di relazione con il mercato (Bertozzi 2001). In quest'ottica, il punto vendita si trasforma in una vera e propria "piattaforma relazionale" (Pellegrini 2001), attraverso la quale mettere in scena lo spettacolo della merce²¹ e consentire al cliente di vivere l'esperienza d'acquisto. Si parla in tal senso di "teatralizzazione" del punto vendita (Pine, Gilmore 1999) che ha lo scopo di intrattenere i visitatori e, allo stesso tempo, trasmettere messaggi comunicativi caratterizzati da un alto grado di interazione e spettacolarità²². Il punto vendita diviene un luogo unico ed originale dove far provare al cliente l'esperienza di consumo del prodotto e dei valori della marca, suscitandogli sensazioni emotive che lo inducano a prolungare la propria permanenza. Il punto vendita arriva a modificare la propria funzione d'uso trasformandosi da luogo d'acquisto (*point of purchase*) a luogo

stimolazione sensoriale, l'origine di un sistema che motiva l'acquirente a soddisfare bisogni legati alla sfera emotiva e, quindi, a vedere lo shopping in un'ottica ricreativa, Tauber (1972).

²⁰ Vedi Howard e Sheth (1969).

²¹ Nella prospettiva di Codeluppi ogni attore ha il proprio ruolo, che consiste nell'intrattenere e consigliare il pubblico, trasferendogli emozioni e conoscenze tecniche. Il consumatore è, allo stesso tempo, spettatore e protagonista, infatti fornisce informazioni, idee e contributi per la migliore realizzazione dello spettacolo e, ovviamente, è il destinatario delle performance messe in scena nel teatro del punto vendita. Il punto vendita si trasforma dunque in un potente strumento per comunicare su un piano prevalentemente spettacolare (Codeluppi 2000).

²² I principali elementi che permettono di trasformare il luogo di vendita in un palcoscenico sono: la location, il merchandising, l'atmosfera, la tematizzazione, il personale di vendita, l'intrattenimento.

per l'entertainment²³ e per la relazione²⁴ (point of permanence). Ciò che era considerato un "negoziò" diviene un teatro d'intrattenimento dove l'acquisto è secondario rispetto all'atmosfera ambientale e dove l'impresa ha il compito di organizzare ed allestire la scena, costituita da atmosfere, colori, forme e arredo, di scegliere gli attori ed il copione da recitare²⁵, spingendo il cliente all'acquisto suscitandone il desiderio e l'emozione. Lo store environment complessivo²⁶ è determinato anche delle politiche di visual merchandising (Masson, Wellhoff 1999), che influiscono sul comportamento dell'acquirente e sulla sua struttura affettiva favorendo un atteggiamento positivo nei confronti del brand (Botti 2001). Attraverso apposite modalità di disposizione degli oggetti e di organizzazione dello spazio di vendita si trasmettono emozioni al cliente. Le attività di visual merchandising rappresentano un importante strumento per comunicare ed esaltare la dimensione simbolica dell'offerta assortimentale di un punto vendita²⁷, riuscendo ad anticipare al cliente il tipo di esperienza che sta per provare. Lo store environment²⁸ rende il luogo di commercializzazione un experience provider in grado di rafforzare il legame tra brand e cliente, in quanto il punto vendita si modula sul sistema di valori di un particolare target di domanda e va a supportare l'auto-percezione di quel medesimo target²⁹.

Per queste ragioni il controllo e la meticolosa pianificazione del punto vendita sono divenuti elementi essenziali per l'affermazione della marca. Tale consapevolezza è stata raggiunta non solo dalle imprese industriali, ma anche dalle

²³ I mezzi di intrattenimento, agendo sulla dimensione ludica dello shopping, mirano a ridurre la percezione del tempo speso all'interno del punto vendita, aumentandone così il periodo di permanenza (Donovan, Rossitter 1982; Babin, Darden, Griffin 1994; Schmitt 1999; De Luca 2000; Bertozzi 2001, Codeluppi 2001).

²⁴ Vedi Sherry (1998), Wolf (1999), Bird (2002).

²⁵ La spettacolarizzazione del punto vendita viene sintetizzata nel neologismo retail-tainment, termine che unisce retail e entertainment, il concetto di distribuzione a quello d'intrattenimento, e si presenta come nuova modalità d'interazione tra l'impresa ed il cliente. Vedi Caputo, Resciniti (2003), Napolitano, De Nisco (2003).

²⁶ L'analisi delle caratteristiche rilevanti del punto vendita parte dalla definizione di atmosfera, rappresentata dall'insieme di stimoli ambientali che, creando uno specifico effetto emozionale sul consumatore, aumentano la probabilità d'acquisto Kotler (1974).

²⁷ Vedi Soscia (2001) e Ravazzi (2000).

²⁸ Kotler è stato tra i primi a riconoscere che nelle decisioni d'acquisto l'atmosfera del punto vendita può essere, in alcuni casi, addirittura più importante del prodotto stesso, Kotler (1974).

²⁹ Consumare emoziona nel momento in cui l'atto appaga le esigenze espressive dell'individuo, Castaldo (2001).

imprese commerciali, le quali si sono man mano appropriate dello strumento “marca” reinterpretandolo con modalità adatte al loro ruolo, creando nel sistema del valore condizioni di competitività verticali (Pellegrini 1996). Da qui una accelerazione della tendenza simmetrica attivata dalle imprese di produzione ad aprire propri punti vendita monomarca, volti a presidiare direttamente il mercato ed a guidare la brand experience del cliente³⁰. Il punto vendita monomarca (tanto di matrice “industriale” che “commerciale”) permette di coniugare le strategie di branding (che comprendono le relazioni di apprendimento con il consumatore e l’esperienza della marca) con la filosofia dell’intrattenimento, importante fonte di valore all’interno dello spazio di vendita³¹. La tipologia di punto vendita monomarca che esprime al meglio la dimensione emozionale dello shopping è il concept store (Saviolo, Testa 2000). Questo tipo di punto vendita rappresenta in modo esaustivo il concetto di shopping esperienziale, poiché i consumatori che vi entrano compiono un’esperienza di tipo emotivo e non un puro atto d’acquisto. Attraverso il concept store le aziende tentano di fidelizzare i clienti mediante la proposizione di un universo immaginario di marca che poggia le proprie basi sullo spazio fisico del punto vendita.

3. LO SVILUPPO DELLA BRAND EXPERIENCE NEL SETTORE MODA SECONDO IL MODELLO DELLA COMUNICAZIONE RELAZIONALE INTEGRATA

Alla luce delle considerazioni sin qui sviluppate cercheremo, in questa sede, di proporre un modello teorico finalizzato ad interpretare in modo specifico il rapporto tra comunicazione e brand experience nel settore moda. Le basi di questo modello sono da ricercare, prevalentemente, nell’approccio della comunicazione integrata e nel riconoscimento della centralità del punto vendita come piattaforma esperienziale del brand (di cui ai precedenti paragrafi). In particolare, il processo che conduce alla generazione di esperienza, per il solo fatto di basarsi su un elevato livello partecipativo del cliente, genera ripercussioni su tutto il processo di comunicazione elevandone il livello di coerenza richiesto

³⁰ “In sintesi, aumenta per l’industria la strategicità della rete di vendita e nello stesso tempo diminuisce la disponibilità da parte della distribuzione, che comprende le potenzialità di cui dispone e vuole usarle per i suoi obiettivi”, Pellegrini (2001).

³¹ Vedi Kozinets (2002), Sherry (1998).

(Nelson 1970). La dinamica esperienziale accresce il fabbisogno di integrazione della comunicazione, in risposta alla marcata connotazione relazionale del rapporto impresa-cliente (Aiello, Donvito 2004). Il cliente, infatti, attraverso l'esperienza, rafforza il legame affettivo e di apprendimento con l'impresa ed acquisisce quelle capacità che gli consentono l'interazione relazionale con l'impresa³². Da ciò emerge la necessità di attivare una comunicazione integrata che riconosca la centralità della dimensione esperienziale e del ruolo partecipativo del cliente nel determinare l'emersione della fiducia e della lealtà collaborativa (Costabile 2000).

Con il modello della "Comunicazione Relazionale Integrata" (CoRI) (Aiello, Donvito 2004), si ribadisce il bisogno di una forte integrazione tra le attività di comunicazione d'impresa, richiamando al contempo la necessità di pianificare l'utilizzo degli strumenti di comunicazione per stimolare la dimensione relazionale connessa alla brand experience. In particolare, si sottolinea l'importanza di integrare tra loro gli strumenti di comunicazione utilizzati nelle diverse fasi della relazione impresa-cliente. Si tratta di rendere coerenti i mezzi impiegati "ex ante" e selezionati per influenzare le attese del cliente ed enfatizzare le caratteristiche principali della marca (pubblicità in primo luogo) con quelli impiegati "durante" l'esperienza (il punto vendita e tutto ciò che incorpora), finalizzati in modo specifico a soddisfare i clienti ed a rafforzarne la fiducia e la fedeltà (Maizza 2000). In altre parole, questa necessità di integrazione implica un forte coordinamento tra la marca e la tipologia di punto vendita prescelto (laddove quest'ultimo sintetizza il "concetto distributivo" adottato dall'impresa)³³.

Nello specifico caso del settore moda, la generazione della brand experience, più che in altri ambiti, è garantita da due aree della comunicazione, tradizionalmente designate (Fiocca 1994) con l'appellativo "commerciale o di marketing" ed "istituzionale". Queste aree infatti, pur necessitando una pianificazione coordinata con le altre due riconosciute dalla teoria della comunicazione integrata (interna ed economico/finanziaria), costituiscono l'asse portante della comunicazione delle imprese di moda. L'area della comunicazione di marketing rappresenta a sua volta il fulcro di larga parte della dinamica esperienziale, presidiando la gestione dei flussi comunicativi veicolati dal punto di vendita (e dal personale al suo interno) ed integrandoli in modo più o meno adeguato

³² Sul concetto di cliente relazionale si veda Aiello (2002, pp. 31-39).

³³ Proprio in quest'ottica si colloca il concetto di brand-net ossia un'aggregazione di attori, risorse e competenze incentrata intorno all'identità di marca (Saviolo 1997; Saviolo, Testa 2000).

con quelli emessi dagli altri strumenti (P.R., Pubblicità, Sponsorship-Mecenatismo, Promozioni, Eventi Outdoor).

Per comprendere il ruolo della comunicazione a sostegno della brand experience nell'ambito del settore moda, è necessario premettere alcune considerazioni specifiche. In primo luogo si deve sottolineare come la struttura di questo settore sia estremamente complessa e per tale motivo difficilmente sintetizzabile in un unico modello di filiera; ad ogni modo, in estrema sintesi, la pluralità di attori della moda la cui immagine è direttamente percepibile dal cliente finale, può essere ricomposta in seno a due categorie di attori principali (Hines, Bruce 2001): i confezionisti ed i retailer. Secondo questa visione semplificata, al primo gruppo appartengono sia le aziende industriali specializzate che sono dotate di una propria marca (Brand di Prodotto), la cui credibilità è legata ad un preciso know-how distintivo di prodotto e la cui identità è associata agli attributi del prodotto stesso, sia le maison con stilista a loro volta titolari di un Brand di Prodotto (più propriamente designato griffe), la cui credibilità deriva dal fatto di appartenere ad una certa area di gusto e creatività riconducibile alla persona dello stilista. I retailer (Burns, Bryant 1997; Davies 1998) invece, a prescindere dal gruppo strategico di appartenenza (Lugli 1993; Lugli, Pellegrini 2002), sono per loro natura titolari di una propria insegna (Brand Insegna), attraverso la quale commercializzano un assortimento composto da più Brand di Prodotto.

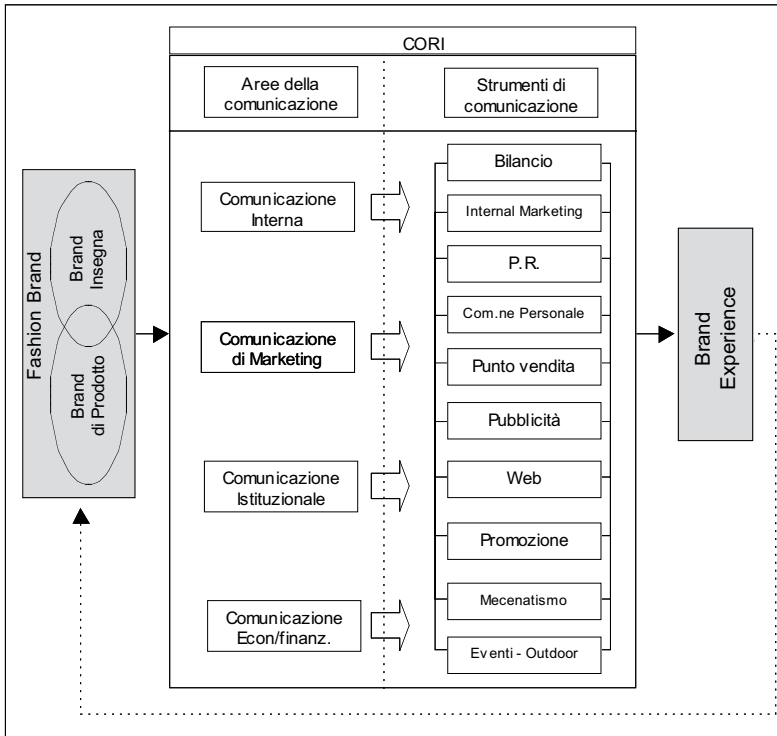
Appare evidente come numerosi confezionisti e altrettanti retailer cerchino di presidiare più livelli della filiera del settore moda, ponendo così in essere percorsi di integrazione verticale; ciò conduce i primi all'apertura di punti vendita monomarca attraverso i quali commercializzare capi d'abbigliamento con il proprio Brand di Prodotto ed i secondi alla creazione di marche commerciali da inserire nell'assortimento del proprio Brand Insegna. Tali condotte competitive arricchiscono senz'altro il filone di studi che si interessa del "rapporto-conflitto" tra store loyalty e brand loyalty (Castaldo 1994), che in alcuni contributi ha già riconosciuto come tra i due tipi di fedeltà non sussista necessariamente un contrasto ma vi sia piuttosto una sorta di "integrazione" (Busacca, Castaldo 1996), dal momento che il grado di fedeltà al punto vendita è commisurato alla capacità dell'impresa di offrire quei prodotti e quelle marche verso le quali il consumatore manifesta maggiore propensione d'acquisto e dal momento che la brand experience si realizza per larga parte "in store". Inoltre, è dall'importanza relativa che i Brand di Prodotto hanno sull'immagine complessiva del punto vendita, che deriva il carattere strategico delle relazioni tra brand e store loyalty, relazione che si fa sempre più stretta anche grazie alla prospettiva esperienziale e alla conseguente necessità di approntare un'offerta ed una comunicazione dal taglio integrato.

Per tali motivazioni, l'interpretazione che proponiamo in questa sede fa riferimento al concetto di "Fashion Brand" che risulta costituito sia dal Brand di Prodotto che dal Brand Insegna. In modo più specifico, consideriamo che ciascun attore, confezionista o retailer, è in grado di sviluppare un posizionamento competitivo che poggia sulla titolarità di entrambe le tipologie di brand (Prodotto e Insegna), decidendone il livello di sovrapposizione. Anche laddove non vi sia sovrapposizione, l'impresa che presiederà con maggiore consapevolezza la funzione del dettaglio sarà certamente avvantaggiata nel rafforzamento del proprio Fashion Brand nella sua componente esperienziale.

Nella Figura 1 viene proposta la schematizzazione del ciclo "Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata – Brand Experience" costruito sulla base delle riflessioni sin qui condotte. Questo ciclo a tre stadi prevede che, dato un certo livello di forza (valore) del Fashion Brand, mediante lo sviluppo di una comunicazione relazionale integrata (CoRI) si determina una brand experience che a sua volta agevola il rafforzamento del Fashion Brand. In quest'ottica il ciclo, se impostato correttamente, dovrebbe essere capace di autoalimentarsi, innalzando il livello di forza (e quindi il valore) del Fashion Brand ed il suo potenziale generativo di brand experience. Dal modello che proponiamo discende un'ulteriore considerazione relativa al Fashion Brand; questo infatti risulterà potenziato nella misura in cui Brand di Prodotto e Brand Insegna si troveranno il più possibile sovrapposti l'un l'altro, come vedremo da qui in poi.

4. LE STRATEGIE DI MARCA E LE SCELTE DI COMUNICAZIONE INTEGRATA ATTIVATE DALLA DISTRIBUZIONE SPECIALIZZATA STATUNITENSE: I RISULTATI DI UNA SECONDARY DATA RESEARCH

Basandoci sul ciclo "Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata – Brand Experience" e con specifico riferimento al punto di vendita inteso come piattaforma esperienziale, abbiamo condotto una secondary data research sulle strategie di marca e le scelte di comunicazione poste in essere dalle imprese della grande distribuzione specializzata di abbigliamento statunitense; in particolare, abbiamo cercato di indagare sulla relazione che intercorre tra la strategia di marca deliberata e le politiche di comunicazione legate al punto vendita, concentrando il nostro interesse sulla rilevazione di alcuni indicatori segnaletici di questa relazione (numero di insegne in portafoglio dei singoli operatori, valenza comunicativa dei punti vendita e utilizzo più o meno integrato degli altri media di comunicazione).



Fonte: Nostre elaborazioni.

Figura 1 — Il ciclo “Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata - Brand Experience” nell’ambito del settore moda

Da un punto di vista metodologico la secondary data research si è basata sull’analisi delle Investor Relations (IR) di 12 imprese della grande distribuzione specializzata di abbigliamento (American Eagle Outfitters, Ann Taylor, Charming Shoppes, Guess, Jones Apparel, Limited Brands, Liz Claiborne, Men’s Warehouse, Neiman Marcus, Nordstrom, The Gap, Tommy Hilfiger) quotate alla Borsa americana e sullo studio approfondito dei Form 10K³⁴ che

³⁴ I form 10K (Annual Report Pursuant to Section 13 Or 15(D) Of The Securities Exchange Act Of 1934) sono uno dei molti documenti ufficiali (dove sono riportate una molteplicità di informazioni sia di carattere quantitativo sia qualitativo) che le singole società devono inviare alla SEC ogni anno alla fine dell’esercizio fiscale. In generale, questi documenti sono composti di più sezioni secondo uno schema strutturato, in prevalenza, come segue: a) Descrizione del business (storia, ambito di attività, mercati geografici serviti, dati su insegne

le stesse imprese sono obbligate per legge a fornire alla Securities and Exchange Commission (SEC)³⁵; tali retailer, di cui abbiamo considerato le IR ed i Form 10 K relativi agli esercizi 2000, 2001, 2002 e 2003, sono stati selezionati in base alla loro rilevanza dimensionale ed alla notorietà dell'insegna³⁶. Queste imprese si caratterizzano per una elevata capacità competitiva che le ha condotte a ricoprire una posizione di rilievo nella distribuzione del sistema moda. Come cercheremo di sostenere attraverso l'interpretazione dei dati raccolti, alcune di esse si sono distinte non solo per il fatto di aver sviluppato prodotti a marca commerciale (che con il tempo hanno acquisito elevati connotati simbolici) ma anche per aver realizzato attività di comunicazione ad elevato contenuto esperienziale, basate sul punto vendita.

In termini analitici la ricerca si è posta i seguenti obiettivi:

- costruire un profilo aziendale sintetico dei principali distributori specializzati di abbigliamento statunitensi;
- compararne il profilo;
- analizzarne gli strumenti di comunicazione utilizzati;
- analizzarne la capacità generativa di brand experience;
- analizzarne il livello di integrazione della comunicazione ed il ruolo attribuito al punto vendita;
- identificarne le scelte strategiche relative alle attività di comunicazione.

Circa il primo punto, l'analisi dei dati secondari ha permesso di verificare come queste imprese siano caratterizzate da una dimensione di rilievo poiché hanno generato, in termini aggregati (nell'esercizio 2003) 52.314 milioni di dollari di vendite nette³⁷, occupando ben 12.067.158 m² di superficie di ven-

– denominazioni, superfici di vendita, numero di punti vendita – dati sui brand, TM, principali competitors, basi di vantaggio competitivo, ecc.; b) Dati economico-finanziari (valori di bilancio e prospetti di bilancio variamente riclassificati); c) Dichiarazioni e relazioni ufficiali degli amministratori e dei revisori contabili; d) Ulteriori allegati economico-finanziari. Proprio la pubblicità e solennità di questi documenti attribuisce ai dati riportati nei 10K attendibilità e veridicità.

³⁵ La SEC è un organo del governo federale munito di poteri investigativi, regolamentari e di intervento giurisdizionale ed ha il compito di controllare l'esatta applicazione delle norme federali che sono state poste al di sopra della normativa dei singoli stati, allo scopo di meglio regolare il mercato mobiliare.

³⁶ Vedi Business Wire (2004) e ICE (2004).

³⁷ A puro titolo comparativo, in virtù del fatto che le imprese analizzate non operano solo negli USA, le vendite nette realizzate da questi operatori sono pari al 29,3% di quelle effettuate da tutti i retailer di abbigliamento negli Stati Uniti nel 2003, che ammontano a 178.435 milioni di dollari (NAICS CODE 448 – Clothing and clothing access. Storse). Vedi U.S.

dita con 14.246 punti vendita (per i dati relativi ai singoli operatori si vedano le Tabelle 1a e 1b). La ricerca si è soffermata anche sull'analisi dei target di mercato prevalenti prescelti dai 12 operatori; in particolare è emerso come 3 di questi retailer abbiano deciso di focalizzarsi sul segmento "Donna", 1 sul segmento "Uomo", 2 sul segmento "Uomo-Donna con età compresa tra 15 e 25" anni, mentre i rimanenti abbiano adottato una strategia di copertura completa, indirizzando la propria offerta al mercato "Uomo-Donna" (2 retailer) o addirittura all'intero mercato "Uomo-Donna-Bambino" (4 retailer). Come prevedibile, le diverse scelte di copertura hanno inciso in modo radicale sull'assortimento predisposto ed, in via sintetica, se ne possono ravvisare due tipologie principali. In un primo caso, ci troviamo di fronte ad un assortimento "super-specializzato", con ampiezza molto ridotta ed elevata profondità, dove i singoli retailer hanno rispettivamente approntato linee di "abbigliamento casual, calzature e accessori" (America Eagle Outfitter, Guess, The Gap) o di abbigliamento femminile per taglie forti (Charming Shoppes) o ancora di "abbigliamento intimo e cura personale" (Limited Brands) o concentrato su un segmento di mercato (Ann Taylor e Men's Wearhouse). Nel secondo gruppo, confluisce invece la tipologia di assortimento "specializzato", che si caratterizza per un'ampiezza ridotta ed una media-elevata profondità dell'assortimento stesso; in questo caso gli operatori hanno approntato una pluralità di linee molto più estesa rispetto alla precedente tipologia, sia che abbiano coperto solo la merceologia dell'abbigliamento (abbigliamento formale, casual, fashion, sport o nel caso di Jones Apparel, Liz Claiborne, Nordstrom) sia che abbiano introdotto anche altre merceologie (accessori, calzature, cosmetica-cura della persona e della casa per Neiman Marcus e Tommy Hilfinger).

Per ottenere la comparazione dei profili sintetici dei diversi retailer abbiamo realizzato una "mappa a dispersione" derivante dalla combinazione di due parametri dimensionali (valore delle vendite nette e numero di punti vendita) selezionati tra le numerose grandezze quali-quantitative rilevate (Figura 2).

Come si osserva dalla mappa, la maggioranza dei distributori considerati si colloca nell'intervallo definito da un valore delle vendite nette compreso tra 600 e 7.000 milioni di dollari e da un numero di punti vendita compreso tra 18 e 1.000 punti vendita³⁸ (dati riferiti al 2003). Al di fuori di questo intervallo, The Gap risulta il retailer con il valore delle vendite nette più elevato

Department of Commerce Economics and Statistics Administration (2004).

³⁸ Si deve tuttavia considerare come Liz Claiborne e Guess si siano dotati di numerosi shop in shop (rispettivamente 6.827 e 846).

Tabella 1a — Il profilo dei grandi retailer specializzati statunitensi analizzati nella secondary data research

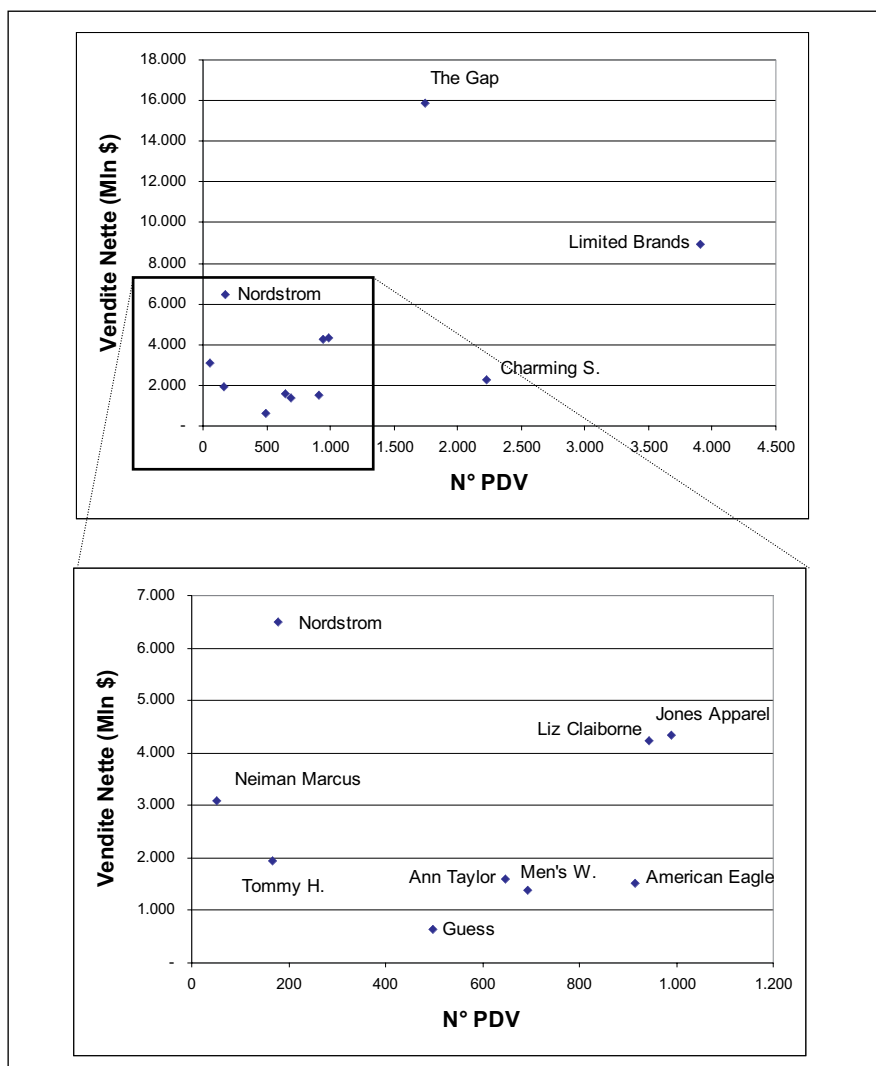
N	Retailer	Sede	N. Insegne	Target prevalente	Assortimento	Anno	Vendite nette (x 1.000)	Utile Netto (x 1.000)	N. Mercati interni (Stati USA)	N. Mercati Int.li	N. PDV	Superficie di vendita (m ²)
1	American Eagle Outfitters	Warrendale, Pennsylvania	2	Uomo-Donna (15-25 anni)	Abbigliamento casual, calzature sportive, accessori	2000-2003	\$ 1.093.477	\$ 93.758	47	1	663	151.193
2	Ann Taylor	New York, NY	3	Donna (25-55 anni)	Abbigliamento, calzature e accessori di qualità elevata e medio elevata	2000-2003	\$ 1.232.776	\$ 52.363	42	0	478	250.635
3	Charming Shoppes	Bensalem, Pennsylvania	4	Donna	Abbigliamento "taglie-forti"	2000-2003	\$ 1.993.843	\$ -4.406	48	0	2.446	1.570.528
4	Guess	Los Angeles, California	1	Uomo-Donna (15-25 anni) e Bambino	Abbigliamento ed accessori casual	2000-2003	\$ 779.217	\$ 16.493	50	oltre 100	428	86.025
5	Jones Apparel	Bristol, Pennsylvania	8	Uomo-Donna	Abbigliamento formale, casual, sportivo, calzature e accessori	2000-2003	\$ 4.073.800	\$ 236.200	50	21	994	770.970
6	Limited Brands	Columbus, Ohio	5	Donna	Abbigliamento, intimo, cura personale, accessori, fragranze	2000-2003	\$ 4.312.200	\$ 318.500	50	26	925	807.891
						2003	\$ 4.339.100	\$ 328.600	50	26	990	933.720
						2000	\$ 9.080.000	\$ 428.000	nd	nd	5.129	2.159.832
						2001	\$ 8.423.000	\$ 519.000	nd	nd	4.614	2.242.137
						2002	\$ 8.445.000	\$ 502.000	nd	nd	4.036	2.255.250
						2003	\$ 8.934.000	\$ 717.000	nd	nd	3.911	2.247.624

Fonte: Nostre elaborazioni su 10-K Form (2001, 2002, 2003, 2004)

Tabella 1b — Il profilo dei grandi retailer specializzati statunitensi analizzati nella secondary data research

N	Retailer	Sede	N. Insegne	Target prevalente	Assortimento	Anno	Vendite nette (x 1.000)	Utile Netto (x 1.000)	N. Mercati interni (Stati USA)	N. Mercati Int.li	N. PDV	Superficie di vendita (m ²)
7	Liz Claiborne	New York, NY	11	Uomo-Donna- Bambino- Ragazzo	Abbigliamento casual-formale-sport-fashion	2000 2001 2002 2003	\$ 3.104.141 \$ 3.448.522 \$ 3.717.503 \$ 4.241.115	\$ 184.595 \$ 192.057 \$ 231.165 \$ 279.693	47 47 47 48	oltre 100 oltre 100 oltre 100 oltre 100	637 869 945 945	739.629 566.742 471.696 478.020
8	Men's Wearhouse	Houston, Texas	3	Uomo	Abbigliamento buon rapporto qualità-prezzo	2000 2001 2002 2003	\$ 1.333.501 \$ 1.273.154 \$ 1.295.049 \$ 1.392.680	\$ 84.661 \$ 43.276 \$ 42.412 \$ 50.026	42 43 44 44	11 11 11 11	651 680 689 693	372.305 426.586 453.684 474.875
9	Neiman Marcus	Dallas, Texas	2	Uomo-Donna	Abbigliamento, accessori, calzature, cosmetica, gioielleria, casa	2000 2001 2002 2003	\$ 2.926.400 \$ 3.015.500 \$ 2.948.300 \$ 3.098.100	\$ 134.000 \$ 107.500 \$ 99.600 \$ 109.300	18 18 18 18	0 0 0 0	44 46 48 51	468.906 487.692 494.760 513.825
10	Nordstrom	Seattle, Washington	3	Uomo-Donna- Bambino	Abbigliamento, calzature e accessori	2000 2001 2002 2003	\$ 5.528.537 \$ 5.634.130 \$ 5.975.076 \$ 6.491.673	\$ 101.918 \$ 124.688 \$ 90.224 \$ 242.841	24 25 25 25	UE UE UE UE	140 156 166 179	1.493.208 1.585.464 1.713.804 1.779.834
11	The Gap	San Francisco, California	3	Uomo-Donna- Bambino	Abbigliamento, calzature, accessori cura della persona a prezzi bassi	2000 2001 2002 2003	\$ 13.673.000 \$ 13.848.000 \$ 14.455.000 \$ 15.854.000	\$ 878.000 -\$ 8.000 \$ 477.000 \$ 1.030.000	50 50 50 50	5 5 5 5	2848 3097 3117 3022	2.917.689 3.378.969 3.464.436 3.396.174
12	Tommy Hilfiger	Kowloon, Hong Kong	1	Uomo-Donna- Bambino- Ragazzo	Abbigliamento sportivo, jeans, accessori, calzature, profumi, casa	2000 2001 2002 2003	\$ 1.880.935 \$ 1.934.000 \$ 1.930.000 \$ 1.934.000	\$ 130.961 \$ 134.545 -\$ 513.605 nd	nd nd nd nd	Canada e UE Canada e UE Canada e UE Canada e UE	107 163 163 166	nd nd nd nd

Fonte: Nostre elaborazioni su 10-K Form (2001, 2002, 2003, 2004)



Fonte: Nostre elaborazioni su 10 K Form e IR (2001, 2002, 2003, 2004)

Figura 2 — I grandi retailer specializzati statunitensi secondo le vendite nette realizzate ed il numero di punti vendita attivi nel 2003

(quasi 16.000 milioni di dollari) mentre Limited Brands spicca per il rilevante numero di punti vendita attivi (quasi 4.000)³⁹.

³⁹ Ad ogni modo i valori medi (riferiti al 2003) degli operatori analizzati sono: 4.360 milioni di dollari di vendite nette, 1.097.014 m² di superficie di vendita e 1.187 punti vendita.

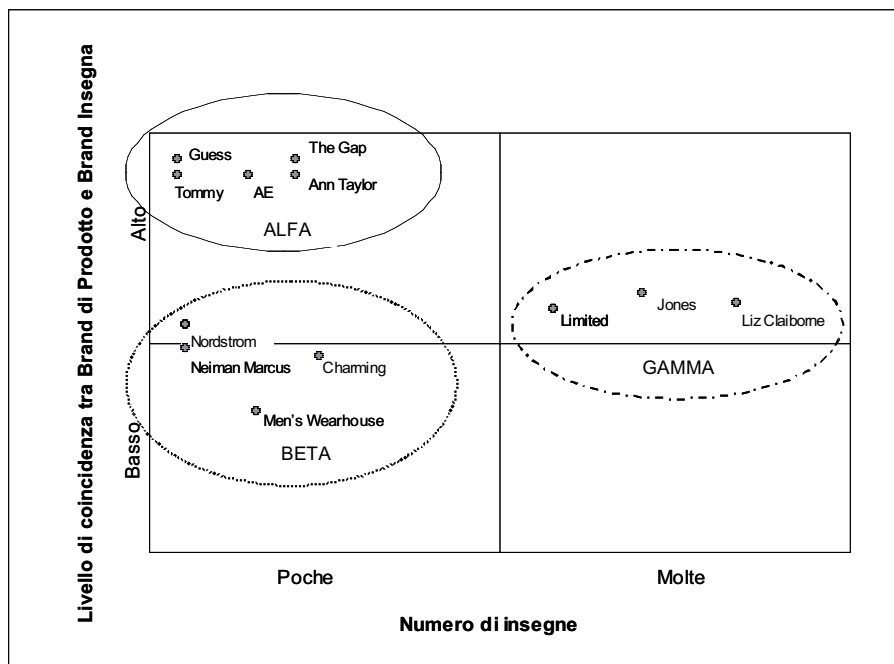
La matrice contenuta nella Figura 3 sintetizza invece le diverse condotte strategiche seguite dai retailer, condotte che sono state analizzate rispetto a due dimensioni: a) il livello di coincidenza tra Brand Insegna ed i Brand di Prodotto commercializzati attraverso i punti vendita dell'insegna stessa e b) il numero di Brand Insegna presenti nel portafoglio degli operatori. In particolare, la prima dimensione indica il livello di integrazione tra le varie attività di comunicazione del retailer, siano esse legate al punto vendita o al prodotto. Un elevato livello di sovrapposizione tra Brand di Prodotto e Brand Insegna attribuisce al punto vendita un ruolo di piattaforma relazionale e di chiave di volta per l'integrazione delle attività di comunicazione (con particolare riferimento alla comunicazione di marketing), rafforzando in ultima istanza il valore della Fashion Brand.

La matrice ripartisce i grandi distributori specializzati statunitensi in tre gruppi strategici diversi⁴⁰. Il primo di questi (Gruppo Alfa) si contraddistingue per il fatto di operare attraverso un ridotto numero di insegne (da 1 a 3) ciascuna caratterizzata da un elevato livello di sovrapposizione tra Brand di Prodotto e Brand Insegna (Guess, Tommy Hilfiger, American Eagle, The Gap, Ann Taylor); il secondo gruppo (Gruppo Beta), pur avendo in portafoglio un numero non esteso di insegne (2-4) si differenzia dal precedente in quanto il livello di sovrapposizione tra brand ed insegna risulta meno marcato (Charming, Men's Werhouse, Neiman Marcus, Nordstrom) dato che nei punti vendita di questi retailer oltre alle marche-insegna sono presenti numerose marche fantasia ed in alcuni casi anche marche industriali; infine il terzo gruppo (Gruppo Gamma) si caratterizza per un elevato numero di insegne diverse (da 5 a 11) e per un livello di sovrapposizione brand-insegne inferiore al Gruppo Alfa e comparabile al Gruppo Beta (Limited Brands, Liz Claiborne, Jones Apparel).

Per quanto riguarda le attività di comunicazione, dalla ricerca è emerso che i tre gruppi strategici individuati non si differenziano in modo significativo per la tipologia di strumenti utilizzati nell'ambito delle diverse aree della comunicazione (Tabella 2), quanto piuttosto per il livello di integrazione complessivo⁴¹.

⁴⁰ Sul concetto di gruppo strategico si vedano Porter (1982, pp. 11-12) e Grant (1999, pp. 74-75).

⁴¹ Da un punto di vista metodologico è importante sottolineare come gli strumenti di comunicazione attivati ed il livello di integrazione raggiunto siano stati analizzati attraverso una verifica dei dati secondari (IR e Form 10K) ed attraverso la consultazione dei website dei retailer specializzati sotto indagine. Nei casi della comunicazione istituzionale ed interna ed anche rispetto ad alcuni strumenti della comunicazione di marketing, le fonti utilizzate hanno fornito indicazioni limitate e parziali; su queste attività e strumenti ci ripromettiamo di procedere ad ulteriori approfondimenti.



Fonte: Nostre elaborazioni su 10 K Form e IR (2001, 2002, 2003, 2004)

Figura 3 — Le condotte strategiche dei grandi retailer specializzati statunitensi analizzate attraverso il rapporto tra Brand Insegna e Brand di Prodotto ed il numero di Brand Insegna in portafoglio

La Figura 4 tenta di riassumere le scelte poste in essere dai tre gruppi strategici individuati in merito alle attività di comunicazione di marketing e le conseguenti ripercussioni sulla fashion brand experience. La matrice discrimina i gruppi strategici in base al livello di integrazione nell'area della comunicazione di marketing e alla scelta attuale-potenziale del formato "Concept Store", per i propri punti di vendita. Dalle evidenze della secondary research emerge come il Gruppo Alfa sia stato capace di coordinare gli sforzi comunicativi conducendoli ad integrazione all'interno dei propri punti vendita, veri e propri Concept Store il cui ruolo a sostegno del Fashion Brand è potenziato dall'elevato livello di coincidenza tra Brand Insegna e Brand di Prodotto. Questi retailer hanno infatti profuso uno sforzo ingente per mantenere e rimodellare ove necessario lo store environment dei propri punti vendita. American Eagle ha pianificato il proprio ambiente di vendita scegliendo un layout per linea di prodotto, con un'ambientazione calda-accogliente generata da rivestimenti in legno

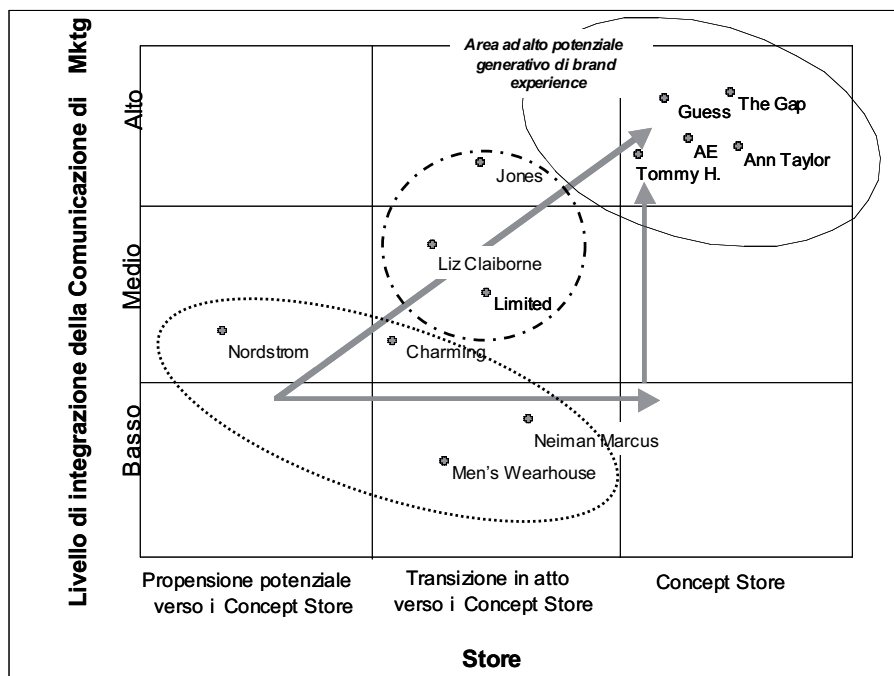
Tabella 2 — Gli Strumenti di comunicazione attivati dei grandi retailer specializzati statunitensi nelle diverse aree della comunicazione

Aree della Comunicazione	Strumenti di comunicazione
Comunicazione di Marketing	Cataloghi, Quotidiani, Riviste specializzate, TV, Radio, Sfilate, Outdoor, Affissioni-Cartellonistica, Web
Comunicazione Istituzionale	House Organ, Sponsorship
Comunicazione Economico-Finanziaria	Bilancio, IR, 10K form
Comunicazione Interna	House Organ, Internal Marketing, Cartellonistica interna

Fonte: Nostre elaborazioni su 10K Form e IR

chiaro, muri chiari arricchiti da megaposter raffiguranti i clienti target (giovani allegri). American Eagle proprio per orientare su questo target l'atmosfera complessiva dei propri punti vendita ha predisposto un sistema di stereofonia high-tech e dotato i negozi di numerosi schermi touchscreens. Anche Guess dimostra di porre una notevole attenzione alla dimensione ambientale ed agli aspetti di merchandising a sostegno di una forte immagine di marca, utilizzando un layout basato sulle collezioni nonché materiali ricercati per le rifiniture dell'immobile e delle attrezzature mobili. The Gap presenta i propri punti vendita con un'atmosfera ad alto impatto emotivo ottenuta attraverso materiali e rivestimenti di tendenza, con colori chiari e luminosi cercando al contempo di ampliare la gamma di servizi in-store. Ann Taylor cerca di "produrre" un ambiente prestigioso e ricercato, contraddistinto dalla presenza di personale specializzato e arricchito da eventi e presentazioni in-store ad alto contenuto emozionale. Secondo la nostra analisi è proprio l'insieme degli operatori appartenenti al Gruppo Alfa che manifesta il più elevato potenziale generativo di brand experience.

Il gruppo Beta si trova invece nei quadranti della matrice caratterizzati da un medio-basso livello di integrazione della comunicazione e da una propensione per alcuni potenziale (Nordstrom), per altri già effettiva verso la formula del Concept Store (Charming, Men's Wearhouse, Neiman Marcus). Charming si è posto l'obiettivo di ridisegnare i suoi ambienti di vendita ispirandosi al concetto di freschezza e contemporaneità, cercando inoltre di migliorare il servizio al cliente nelle attività pre e post-vendita. Anche Men's Wearhouse sta progettando, ed in parte realizzando, un profondo "remodelling" dei propri punti vendita, peraltro già caratterizzati da un elevato servizio in-store (Men's Wearhouse garantisce un'attività di produzione di abiti sartoriali all'interno dei punti vendita, motivo per cui i commessi sono preparati ad assistere la clientela nella fase di tailoring). Nordstrom, come anticipato, si trova in una posizione



Fonte: Nostre elaborazioni

Figura 4 — Il livello di integrazione della comunicazione di marketing ed il formato di punto vendita prescelto dai grandi retailer specializzati statunitensi

in qualche modo anticiclica rispetto agli altri retailer poiché è l'unico tra quelli analizzati ad aver ridotto i livelli di investimento per le attività di ristrutturazione dei punti vendita e per l'innovazione del merchandising; il gruppo giustifica questa tendenza in virtù degli ingenti sforzi compiuti per sostenere proprio sito di e-commerce Nordstrom.com.

Il Gruppo Gamma si trova in una situazione intermedia tra Alfa e Beta, in termini di integrazione della comunicazione (in parte frenata dall'elevato numero di insegne attivate) e di transizione verso il formato "Concept store". A tale proposito sia Jones (forse il più avanti in questo processo) che Limited e Liz Claiborne hanno attivato un radicale restyling e ammodernamento dei propri punti di vendita. Jones sta creando nei singoli punti vendita una "focus area" che sia capace di creare una più chiara e netta immagine di marca attraverso interventi sul layout espositivo (per collezione) e ricorrendo ad infrastrutture più moderne e accattivanti. Liz Claiborne, dal canto suo, propone al momento una store atmosphere molto variabile da insegna ad insegna e

non sempre garantisce un visual merchandising efficace; partendo da questa condizione, Liz Claiborne ha attivato un'importante processo di restyling degli immobili, di tutte le attrezzature di vendita, di arricchimento delle illustrazioni grafiche in-store nonché di implementazione di un programma gestionale per il miglioramento del visual merchandising.

Ad ogni modo, da un punto di vista prospettico, si può rilevare come sia il Gruppo Beta che il Gruppo Delta, seppur a velocità diverse, si stiano muovendo su un sentiero che porta nella direzione già intrapresa dal Gruppo Alfa e che sta garantendo a quest'ultimo un'elevata capacità generativa di brand experience.

La ricerca, che non ha ambizioni di rappresentatività statistica del settore moda, sembra infine confermare in larga parte l'ipotesi contenuta nel ciclo (Forza del Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata – Brand experience) proposto in questo lavoro. Peraltro, alcuni risultati economici confermerebbero che le imprese capaci di offrire una più intensa brand experience ai propri clienti sono anche quelle dotate di maggiore forza del Fashion Brand.

Più in dettaglio, la Figura 5 esprime il rapporto tra i diversi livelli di brand experience (basso, medio, alto) ed i gradi di forza della Fashion Brand (alta, bassa), stimata attraverso l'indice "potenziale di vendita" (ottenuto dal rapporto tra le Vendite nette e la Superficie di vendita di ciascun retailer e confrontato con la media aritmetica dei rapporti tra le Vendite nette e la Superficie di vendita di tutti i retailer analizzati). Come si osserva dalla matrice, le imprese che mostrano un potenziale di vendita superiore alla media dell'insieme corrispondono in larga parte ai retailer appartenenti al Gruppo strategico Alfa che si caratterizza per il più elevato potenziale generativo di brand experience.

In modo analogo, quasi tutti gli operatori analizzati si dispongono lungo la bisettrice della matrice (linea tratteggiata grigia) confermando che ad una riduzione del potenziale generativo di brand experience corrisponde una proporzionale riduzione del potenziale di vendita. In questo quadro tuttavia sono identificabili due outlier (Liz Claiborne e Neiman Marcus) che sembrerebbero non rispondere alle regole del modello teorico in discussione. Se per quanto riguarda Neiman Marcus la spiegazione del suo comportamento deviante (valore di vendite per m² più elevato rispetto al suo potenziale di brand experience) potrebbe discendere dal fatto che il suo assortimento si compone anche di beni ad elevato valore unitario (gioielleria e arredo per la casa) per quanto riguarda Liz Claiborne non è possibile al momento fornire una spiegazione che sia metodologicamente sostenibile, rimandandola dunque ad ulteriori approfondimenti.

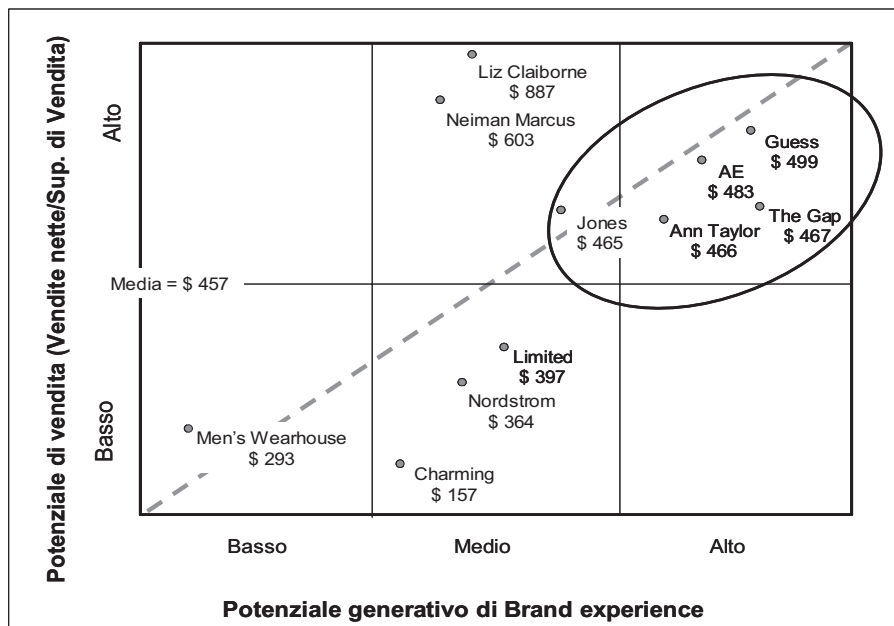


Figura 5 — La verifica del ciclo “Fashion Brand – Comunicazione Relazionale Integrata – Brand experience” attraverso i risultati della secondary data research sui grandi retailer specializzati statunitensi

5. CONSIDERAZIONI FINALI

Il lavoro in oggetto costituisce, per gli autori, un primo tentativo di testare le ipotesi interpretative del modello della Comunicazione Relazionale Integrata nel settore della moda. Si tratta di un settore nel quale è da tempo in atto una evoluzione significativa. Ad un elemento di tradizionale importanza quale il Brand di Prodotto nel definire il posizionamento competitivo delle imprese del settore se ne affianca un altro, il Brand Insegna. Attori diversi per storia e competenze, quali i confezionisti ed i retailer, convergono verso un'arena competitiva nella quale ciascuno intende utilizzare sinergicamente la comunicazione legata al prodotto e quella legata al punto vendita per generare una Brand Experience unica e distintiva. Ciascuno si dota di Fashion Brand nel quale le due componenti, prodotto ed insegna, possono o meno coincidere ma sempre devono integrarsi tra loro. Con l'utilizzo di fonti derivate di particolare affidabilità relative a grandi imprese statunitensi quotate, abbiamo provato ad

avviare un percorso di ricerca che ora necessita di sviluppi con metodologie e fonti diverse e primarie. Tuttavia, le prime indicazioni sembrano interessanti, specie per coloro i quali si impegnano oggi nell'approfondimento dei radicali mutamenti che stanno interessando l'intera filiera del tessile-abbigliamento a livello internazionale. Filiera nella quale le imprese italiane, come è noto, sono massicciamente presenti a tutti i diversi livelli.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A. (1996) *Building strong brands*, The Free Press, New York.
- Aaker D.A. (1997) *Brand equity: la gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano.
- Aiello G.M. (2002) *Relazioni di marketing e tecnologie digitali*, Giappichelli, Torino.
- Aiello G.M., Donvito R. (2004) *Strategie e politiche di comunicazione nelle imprese dei servizi pubblici locali operanti in Italia: i risultati di un'analisi empirica*, in Atti del Convegno AIDEA Giovani, "Le aziende dei servizi pubblici locali. Aspetti istituzionali, organizzativi, manageriali, finanziari, contabili e comunicazionali", Firenze, 23 luglio 2004.
- Babin D.J., Darden W.R., Griffin M. (1994) "Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value", *Journal of Consumer Research*, 20.
- Bertoli G., Busacca B. (2002) *Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi, 25-26 gennaio 2002.
- Bertozzi P. (2001) *Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici*, in "Micro & Macro Marketing", n. 3, dicembre.
- Bird A.C. (2002) *L'economia dell'entertainment*, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano.
- Botti S. (2001) "Servizi commerciali, coinvolgimento dell'acquirente e ambiente di vendita", in Castaldo S. (a cura di), *Retailing e innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano.
- Burns L.P., O. Bryant N. (1997) *The Business Fashion. Designing, Manufacturing and Marketing*, Fairchild Publications, New York.
- Burrelli A. (a cura di) (2002) *Il cambiamento della distribuzione in Toscana negli anni '90: verso nuovi profili di modernità*, Franco Angeli, Milano.
- Busacca B., Castaldo S. (1996) *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, EGEA, Milano.

- Business Wire (2004) *Retail Reports Business Wire Retail Report On January 2004 Retail Sales Figures*, Business Wire Retail Report, Hollywood, Feb. 5.
- Caputo M., Resciniti R. (2003) *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 novembre, 2003.
- Castaldo S. (1994) *La gestione delle risorse immateriali di marketing nelle imprese commerciali*, in "Economia & Management", n. 1.
- Castaldo S. (a cura di) (2001) *Retailing e innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano.
- Castaldo S., Botti S. (1999) *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, in "Economia & Management", n. 1.
- Coda Spuetta M. (1994) *La marca nel Sistema Moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, Economia & Management, n. 4.
- Codeluppi V. (2000) *Lo spettacolo della merce*, Bompiani, Milano.
- Codeluppi V. (2001) *Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza*, in "Micro & Macro Marketing", n. 3.
- Collesei U. (2000) *Marketing*, Cedam, Padova.
- Collesei U., Ravà V. (a cura di) (2004) *La Comunicazione d'azienda*, ISEDI, Torino.
- Corvi E. (1994) *Immagine e trasparenza nella gestione delle imprese*, UTET, Torino.
- Costabile M. (2000) *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Csikszentimihalyi M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Davies G. (1998) *Retail brands and the theft of identity*, in "International Journal of Retail & Distribution Management", vol. 26, n. 4.
- Deichmann M. (1991) *Introduzione all'edizione italiana*, in Kapferer J.N., Thoenig J.C., *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Guerini e Associati, Milano.
- De Luca P. (2000) *Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale*, in "Industria & Distribuzione", n. 2.
- De Luca P., Vianelli D. (2001) *Il marketing nel punto vendita*, Franco Angeli, Milano.
- Donovan R.J., Rossiter J.R. (1982) *Store atmosphere: an environmental psychology approach*, in "Journal of Retailing", 58.
- Fabris G. (1999) *Verso nuovi modelli di consumo*, in Varaldo R. (a cura di), *Il marketing negli anni Duemila. Sfide per il nuovo secolo*, Guerini e associati, Milano.

- Fiocca R. (1994) *La comunicazione integrata nelle aziende*, EGEA, Milano.
- Fornari D. (1995) *Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia*, in "Trade Marketing", n. 15.
- Grant R. (1999) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Groepel A., Bloch B. (1990) *An Investigation of experience-oriented consumer in retailing*, in "The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research", 1, October.
- Grönroos C. (1994) *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino.
- Hines T., Bruce M. (2001) *Fashion Marketing: Contemporary Issues*, Butterworth Hienemann, Oxford.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982) *Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions*, in "Journal of Marketing", vol. 46.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982) *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*, in "Journal of Consumer Research", vol. 9.
- Howard J.A., Sheth J.N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley and Sons, New York.
- ICE (2004) *Life in "I" style*, in "Newsletter sezione Moda", ICE, giugno vol. 1, n.29, New York.
- Jacoby, Chestnut (1978) *Brand loyalty*, John Wiley & Sons, New York.
- Kapferer J.N. (1992) *Strategic Brand Management*, Free Press, New York.
- Kapferer J.N., Thoenig J.C. (1991) *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*, Guerini e Associati, Milano.
- Keegan W., Moriarty S., Duncan T. (1992) *Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kotler P. (1974) *Atmospherics as a Marketing Tool*, in "Journal of Retailing", 41.
- Kotler P. (1991) *Marketing management*, ISEDI, Torino.
- Kozinets R.V et al. (2002) *Themed flagship brand stores in the new millennium: Theory, Practice, Prospects*, in "Journal of Retailing", 78.
- Loomis B.F. (1976) *Environmental Psychology*, London, W.B. Saunders.
- Lugli G. (1993) *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, UTET, Torino.
- Lugli G., Pellegrini L. (2002) *Marketing distributivo*, UTET, Torino.
- Maizza M. (2000) *Marca e comunicazione nella gestione delle imprese dell'abbigliamento*, Cacucci, Bari.
- Manaresi A. (1999) *La competizione tra distributori per la relazione con il cliente: dalla gestione di relazioni al recupero del paradigma transazionale*, in "Trade Marketing", n. 26.

- Marzili P.G. (1979) *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Tipografia Capponi, Firenze.
- Masson, Wellhoff (1999) *Merchandising: Che cos'è e come lo si pratica*, Franco Angeli, Milano.
- Mehrabian A., Russell J.A. (1974) *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MIT Press, MA.
- Napolitano M.R., De Nisco A. (2003) *La brand experience e i flagship store*, in "Industria & Distribuzione", n. 2.
- Nelson P. (1970) *Advertising as information*, in "Journal of Political Economy", July-August.
- Pellegrini L. (1996) *Marche e insegne: valori e ruoli*, in "Economia & Management", n. 2.
- Pellegrini L. (2001) *Luoghi dell'acquisto e relazione con il consumatore*, in "Micro & Macro Marketing", n. 3.
- Pine B.J. II, Gilmore J.H. (1999) *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (trad. it. *L'economia delle esperienze*, ETAS, Milano, 2000).
- Porter M.E. (1982) *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna.
- Ravazzi C. (2000) *Visual merchandising: per sviluppare la vendita visiva nei punti vendita di ogni tipo e dimensione*, Franco Angeli, Milano.
- Richins M.L. (1994) *Special possessions and the expression of material values*, in "Journal of Consumer Research", vol. 21, December.
- Santucci C. (2002) *Euro e comportamento del consumatore*, in Atti del Convegno Premio Philip Morris "Il marketing e l'Euro", Roma.
- Saviolo S. (1997) *Gestire l'identità di marca nella moda. Il caso Artime-Sector No Limits*, in "Economia & Management", n. 5.
- Saviolo S., Testa S. (2000) *Le imprese del sistema moda*, ETAS, Milano.
- Schmitt B. (1999a) *Experiential marketing*, in "Journal of Marketing Management", n. 15.
- Schmitt B. (1999b) *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- Sherry J.F. (1998) *ServiceScapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, IL NTC Business Books, Lincolnwood.
- Soscia I. (2001) *Semiotica e comunicazione in store*, in Castaldo S. (a cura di), *Retailing e innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano.
- Tauber E. (1972) *Why do people shop?*, Journal of Marketing, n. 36.
- U.S. Department of Commerce Economics and Statistics Administration (2004) *Annual Benchmark Report for Retail Trade and Food Services: Ja-*

- nuary 1992 Through February 2004 US CENSUS*”, U.S. CENSUS BUREAU, Washington DC.
- Venkatraman M.P., MacInnis D. (1985) *The epistemic and sensory exploratory behaviors of hedonic and cognitive consumers*, in “Advances in Consumer Research”, vol. 12.
- Westbrook R.A., Oliver R.L. (1991) *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*, in “Journal of Consumer Research”, vol. 18, June.
- Wolf M.J. (1999) *The Entertainment Economy. How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives* (trad.it: *L'economia dell'entertainment*, Milano, Ed. Olivares, 2000).
- Zara C. (1997) *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, ETAS, Milano.

Considerazioni finali

UN PROGRAMMA DI RICERCA PER IL MARKETING DELLA MODA

Aldo Burrelli, Gaetano Aiello, Simone Guercini

Il termine “moda” si associa tanto a fenomeni che interessano i processi di consumo in rapporto al contesto sociale, quanto ad una componente importante del comparto manifatturiero nella realtà italiana, oltre che ad una parte significativa della distribuzione nel più ampio contesto dei paesi sviluppati. Con riferimento al ruolo del marketing in questo ambito, in via preliminare può essere oggetto di discussione l’esistenza di un marketing della moda con una propria autonomia concettuale. Senza dubbio le caratteristiche di complessità dei fenomeni di consumo e delle relazioni *business-to-business* e *business-to-consumer* sembrano giustificare una attenzione specifica alle problematiche di marketing. Gli operatori aziendali della moda vivono sicuramente le problematiche di rapporto impresa-mercato come tema centrale rispetto al quale i modelli più generali del *mainstream* marketing sviluppati e diffusi nella letteratura e nella formazione non sono tali da cogliere i temi e le problematiche percepite come direttamente più rilevanti. Infatti i modelli di marketing di carattere generale appaiono spesso lontani dal contesto della moda, nel quale fattori di complessità legati all’origine del prodotto ed alla rilevanza del fattore tempo e del servizio ad esso riconducibile rendono necessari modelli specifici per l’analisi e per l’azione. È quindi sotto la spinta del fabbisogno di conoscenza codificata e sistematizzata riconducibile alla realtà degli operatori che si ha lo sviluppo in anni recenti di una nuova manualistica universitaria di marketing della moda¹. In parallelo la crescita di attività di ricerca di taglio manageriale stimolata dalle esigenze dettate dal contesto aziendale porta alla nascita ed allo sviluppo nell’ultimo decennio di riviste attive in ambito internazionale specificatamente orientate alle tematiche del “fashion marketing”².

¹ Si veda Mike Easey (editor) *Fashion Marketing*, Blackwell Science, London, 1995.

² Emblematico a tale riguardo il caso della rivista “Journal of Fashion Marketing and Ma-

“La moda consiste in un fenomeno attuale (pure in costante mutamento), sostenuto da ragioni frivole, piuttosto che pratiche, logiche o intellettuali”³. La definizione di moda è tratta, da Wikipedia (2005), l’enciclopedia on-line probabilmente più diffusa al mondo nella quale tutti partecipano alla definizione delle voci che essa contiene. Si tratta quindi di una definizione in evoluzione e ciò pare congruente con il fenomeno stesso che ha nel cambiamento la sua ragion d’essere. Un altro punto che qualifica il fenomeno moda è la sua connessione con lo status dell’individuo: la moda segnala lo status nell’ambito di un gruppo sociale e si coniuga con i concetti di identità e di appartenenza. Sempre la stessa fonte, declina alcune caratteristiche fondamentali della moda: l’impatto del fenomeno che si estende a più campi tra i quali emerge, storicamente, l’abbigliamento ma che nel tempo incide sui comportamenti di consumo e di acquisto di settori molto diversi sia dei servizi che dei beni tangibili. Ancora, si sottolinea l’evoluzione del rapporto tra moda e cambiamento, soprattutto nel senso della varietà nella durata dei fenomeni della moda, laddove alcuni rimangono nel tempo, apparentemente uguali a se stessi ed altri si sviluppano e si spengono nell’arco di poche settimane. Il cambiamento è l’essenza della moda, almeno quanto lo è il ruolo di alcuni dei connotati che contraddistinguono in modo permanente marche, prodotti, servizi e singoli soggetti, protagonisti del mondo della moda.

Pure nei limiti della definizione appena riportata, appare in tutta la sua interezza la complessità che contraddistingue il marketing della moda. Si tratta, infatti, di un marketing che deve fare i conti costantemente con:

1. la varietà e variabilità delle motivazioni che determinano i comportamenti di consumo e di acquisto espressi dalla domanda;
2. la varietà e variabilità dei comparti dei prodotti e dei servizi interessati dal fenomeno moda;
3. la varietà e variabilità delle modalità con cui si manifesta il contenuto fondamentale dei fenomeni moda che è il cambiamento e più in particolare, la varietà e variabilità dei percorsi dell’innovazione delle combinazioni d’offerta orientate al soddisfacimento dei fabbisogni legati alle motivazioni di cui al punto 1.

nagement”, nata dall’esperienza pluridecennale di ricerche economico-manageriali e di costruzione di database statistici sul settore tessile e abbigliamento realizzata presso la Manchester Metropolitan University.

³ Tratto da <http://en.wikipedia.org/wiki/Fashion> il 28 maggio 2005.

Rispetto alle motivazioni che determinano i comportamenti della domanda, è necessario sottolineare quanto il marketing della moda debba fare i conti con una evoluzione che interessa tanto il versante del consumo quanto quello dell'acquisto. La domanda che si rivolge all'offerta moda è portatrice di un grappolo di bisogni legati al prodotto ed alle modalità con le quali questo viene distribuito. Il processo di specificazione dei bisogni non si sviluppa più in modo sequenziale (definizione dei bisogni relativi al prodotto e successiva individuazione delle modalità di acquisto) ma per direttrici sovrapposte (determinati comportamenti d'acquisto influenzano le scelte di prodotto e viceversa). Da qui una evoluzione che non può essere interpretata, a nostro parere, come una banalizzazione del prodotto che converge verso un marketing in store tipico del mondo grocery. Al contrario, l'offerta moda richiede un contenuto differenziante tale da non poter essere più legato solo al prodotto ma che deve estendersi alla leva della distribuzione in un'ottica che integra acquisto e consumo in una esperienza unica.

Rispetto a comparti interessati al fenomeno moda, è piuttosto facile cedere alla tentazione di estendere l'analisi ai tantissimi settori dei prodotti e dei servizi che paiono interessati dal fenomeno (rimarrebbe, forse, la sola eccezione dei beni industriali). Pure consci del rischio di banalizzare così le specificità dei contenuti del marketing della moda, riteniamo non sia possibile tracciare dei confini a priori, tali da delimitare i settori di interesse del marketing della moda e quindi le possibilità future di analisi e di ricerca. Certo è che esiste un *nucleo duro*, nel quale ricerche ed analisi orientate al marketing della moda appaiono indispensabili. Tale nucleo ha, tradizionalmente, un cuore pulsante rappresentato dall'industria dell'abbigliamento e dai comparti ad essa collegati lungo la filiera (tessile e distribuzione specializzata) o lungo il vettore dei bisogni correlati e dell'estensione d'offerta (il cosiddetto sistema moda, con la pelletteria, le calzature, gli accessori d'abbigliamento, ecc.). Già all'interno di questo nucleo duro, esistono molteplici percorsi di ricerca che hanno bisogno di approfondimento. Tra tutti, per l'importanza che ha nel sistema industriale del nostro paese, sottolineiamo il percorso che connette il marketing della moda al mondo dei prodotti e dei servizi di lusso. Se non si condivide l'ipotesi semplificatrice per cui il lusso è il fenomeno moda portato alle sue estreme conseguenze in termini di frivolezza e caducità delle motivazioni d'acquisto e di consumo, si può constatare come sia in gran parte da percorrere la strada che conduce a capire quante analogie e quante differenze vi siano tra marketing della moda e marketing dei beni di lusso. I contributi presenti in questo libro, ruotano tutti attorno al settore dell'abbigliamento ed alla filiera che comprende a monte il settore tessili ed a valle la distribuzione specializzata. Si tratta

di una scelta motivata essenzialmente dalla necessità di sviluppare l'attività di ricerca basandosi su un patrimonio solido di contributi teorici e di ricerche precedenti nonché dalla possibilità di realizzare nuove ricerche empiriche su una base ampia di imprese, sia italiane che estere. L'ipotesi, tutta da verificare, è quella di elaborare uno o più modelli di riferimento e metodologie di ricerca specifiche per il marketing della moda attorno alle imprese che ne rappresentano il nucleo duro, per poi estendere l'analisi ad altri comparti.

Il terzo elemento per una riflessione sul marketing della moda ruota intorno alle modalità con cui le imprese realizzano l'innovazione della propria combinazione d'offerta. Per quella che è la definizione stessa di moda, è difficile dubitare che la capacità di innovare costantemente l'offerta sia la base attorno alla quale le imprese devono costruire posizioni di vantaggio competitivo sostenibile. L'ambito della moda è forse quello dove meglio si possono individuare quei fenomeni di co-evoluzione dei fabbisogni dei consumatori e delle competenze delle imprese, entrambi soggetti in grado di contribuire ad una innovazione allo stesso tempo tirata dalla domanda e spinta dall'offerta. Le specificità del marketing della moda sono riconducibili quindi anche alle diverse modalità con cui le imprese scelgono di innovare le componenti di una combinazione d'offerta che integra il prodotto, il posizionamento del brand, le attività di comunicazione, le scelte di distribuzione. Una combinazione d'offerta che, dal punto di vista dell'acquirente, è una esperienza integrata nella quale convergono elementi materiali ed immateriali di percezione della comunicazione, attenzione al brand, sperimentazione del punto vendita, selezione del prodotto, soddisfazione del post-acquisto. In sostanza, l'esame delle scelte strategiche in tema di innovazione dell'offerta è, allo stesso tempo, analisi dei contenuti specialistici di natura tecnica e dell'orientamento al marketing delle imprese moda. Se la moda è cambiamento, l'orientamento al marketing nella moda si traduce nello sviluppo di un processo di innovazione continua dell'offerta in grado di co-evolvere con i mutamenti della domanda e finalizzato ad acquisire vantaggi durevoli sui concorrenti. L'intero *armamentario* del marketing nelle sue componenti fondamentali del marketing analitico e strategico e del marketing operativo si qualifica nel mondo della moda per la sua peculiare attenzione all'innovazione continua nel rispetto, almeno, di due vincoli fondamentali:

- coniugare l'innovazione continua dell'offerta con la continuità dell'identità dell'impresa e del suo brand, tale per cui il consumatore abbia una percezione distintiva consolidata dell'impresa cui assegna la propria fedeltà, ed, allo stesso tempo, la percezione delle capacità innovative confermata dall'offerta di sempre nuovi prodotti e servizi;

- utilizzare in modo integrato le diverse leve utili all'innovazione dell'offerta, siano esse legate all'innovazione del prodotto, delle modalità comunicative o dell'uso della leva distributiva, nella certezza che oggi ci si confronta con un consumatore le cui aspettative sono crescenti da tutti questi punti di vista pure in assenza di fenomeni di compensazione per cui la debolezza nell'innovazione di prodotto non è compensata da una forte innovazione comunicativa e distributiva, o viceversa.

Il contesto della moda, del resto, ha visto un'accelerazione dei processi di cambiamento proprio in questi ultimi anni, risultando in prima fila nei processi di ridefinizione della competizione di mercato e di riorganizzazione dei processi produttivi a livello globale, con i connessi problemi di ri-articolazione delle catene di fornitura rilevanti non solo a livello geografico ma anche (se non soprattutto) in termini di riarticolazione dei rapporti verticali di filiera. Nella realtà tessile-abbigliamento in particolare, che rappresenta la componente complessivamente di maggiori dimensioni nell'ambito del sistema moda e che è stata oggetto specifico di attenzione nell'ambito di questo volume, gli equilibri tra i principali attori sono venuti a mutare in profondità, siano essi definiti come attori della filiera nei suoi quattro livelli – fibre, tessile, confezione, distribuzione – generalmente riconosciuti, ovvero in una logica di competenze detenute più che di articolazione economico-industriale⁴. In questa logica, nel rapporto tra fornitore e cliente il tema del “concetto di servizio” applicabile appare di particolare rilevanza non solo per il futuro del tessile e abbigliamento italiano (distrettuale e non), ma anche per la ricerca manageriale, tanto da dover trovare uno spazio specifico in un programma di ricerca sul marketing della moda, anche per il suo diretto collegamento al rapporto tra spinte *supply-push* e *demand-pull* nelle determinanti dell'innovazione di prodotto moda. Il concetto di servizio nel sistema moda e la sua rilevanza di marketing dipende dal rapporto dell'industria di marca e della distribuzione con il consumo, ma si traduce in processi rilevanti per gli attori a monte e quindi nelle interazione tra le imprese.

Il maggiore orientamento alle esigenze dettate dalla distribuzione e dal consumo piuttosto che ai tempi tradizionali della programmazione produttiva de-

⁴ In questa logica si viene a distinguere sei tipologie di attori – *brand owner, retailer, consumers, manufacturing competencies, supply chain competencies, style & R&D competencies*. Circa la distinzione tra i quattro livelli del sistema tessile-abbigliamento, si veda per tutti Richard M. Jones, *The Apparel Industry*, Blackwell Publishing, London, 2002.

termina ulteriori elementi di interesse per il ruolo del marketing nel contesto del prodotto moda, accentuando il carattere strategico delle competenze di marketing necessarie per i decisori e più in generale per gli operatori d'impresa ai vari livelli (manifatturiero, distributivo) del sistema moda. In questo senso, il percorso di ricerca sul marketing della moda che iniziamo con questa pubblicazione ed intendiamo proseguire entro i confini e lungo la direzione sin qui specificata, vuole essere un contributo allo sviluppo di conoscenze innovative in un ambito di rilievo per l'intero sistema industriale del paese.

BIOGRAFIA

Gaetano Aiello

È professore straordinario di Marketing dell'Università degli Studi di Firenze.
È presidente del Corso di Laurea Specialistica in Marketing.

Simone Guercini

È professore straordinario di Marketing dell'Università degli Studi di Firenze.
È Editor della rivista "Journal of Fashion Marketing e Management".

Silvia Ranfagni

È ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università degli Studi di Firenze. Ha conseguito il titolo di dottore di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Parma.

Raffaele Donvito

È assegnista di ricerca del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze ed ha conseguito il titolo di dottore di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Parma.

Andrea Runfola

È dottorando di ricerca presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Urbino ed ha frequentato corsi di dottorato presso la Uppsala University e la Åbo Akademi.

STRUMENTI
PER LA DIDATTICA E LA RICERCA

1. Brunetto Chiarelli, Renzo Bigazzi, Luca Sineo (a cura di), *Alia: Antropologia di una comunità dell'entroterra siciliano*
2. Vincenzo Cavaliere, Dario Rosini, *Da amministratore a manager. Il dirigente pubblico nella gestione del personale: esperienze a confronto*
3. Carlo Biagini, *Information technology ed automazione del progetto*
4. Cosimo Chiarelli, Walter Pasini (a cura di), *Paolo Mantegazza. Medico, antropologo, viaggiatore*
5. Luca Solari, *Topics in Fluvial and Lagoon Morphodynamics*
6. Salvatore Cesario, Chiara Fredianelli, Alessandro Remorini, *Un pacchetto evidence based di tecniche cognitivo-comportamentali sui generis*
7. Marco Masseti, *Uomini e (non solo) topi. Gli animali domestici e la fauna antropocora*
8. Simone Margherini (a cura di), *BIL Bibliografia Informatizzata Leopardiana 1815-1999: manuale d'uso ver. 1.0*
9. Paolo Puma, *Disegno dell'architettura. Appunti per la didattica*
10. Antonio Calvani (a cura di), *Innovazione tecnologica e cambiamento dell'università. Verso l'università virtuale*
11. Leonardo Casini, Enrico Marone, Silvio Menghini, *La riforma della Politica Agricola Comunitaria e la filiera olivico-olearia italiana*
12. Salvatore Cesario, *L'ultima a dover morire è la speranza. Tentativi di narrativa autobiografica e di "autobiografia assistita"*
13. Alessandro Bertirotti, *L'uomo, il suono e la musica*
14. Maria Antonietta Rovida, *Palazzi senesi tra '600 e '700. Modelli abitativi e architettura tra tradizione e innovazione*
15. Simone Guercini, Roberto Piovani, *Schemi di negoziato e tecniche di comunicazione per il tessile e abbigliamento*
16. Antonio Calvani, *Technological innovation and change in the university. Moving towards the Virtual University*
17. Paolo Emilio Pecorella, *Tell Barri/Kahat: la campagna del 2000. Relazione preliminare*
18. Marta Chevanne, *Appunti di Patologia Generale. Corso di laurea in Tecniche di Radiologia Medica per Immagini e Radioterapia*
19. Paolo Ventura, *Città e stazione ferroviaria*
20. Nicola Spinosi, *Critica sociale e individuazione*
21. Roberto Ventura (a cura di), *Dalla misurazione dei servizi alla customer satisfaction*
22. Dimitra Babalis (a cura di), *Ecological Design for an Effective Urban Regeneration*
23. Massimo Papini, Debora Tringali (a cura di), *Il pupazzo di garza. L'esperienza della malattia potenzialmente mortale nei bambini e negli adolescenti*
24. Manlio Marchetta, *La progettazione della città portuale. Sperimentazioni didattiche per una nuova Livorno*
25. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Note su progetto e metropoli*
26. Leonardo Casini, Enrico Marone, Silvio Menghini, *OCM seminativi: tendenze evolutive e assetto territoriale*
27. Pecorella Paolo Emilio, Raffaella Pie-robon Benoit, *Tell Barri/Kahat: la campagna del 2001. Relazione preliminare*
28. Nicola Spinosi, *Wir Kinder. La questione del potere nelle relazioni adulti/bambini*
29. Stefano Cordero di Montezemolo, *I profili finanziari delle società vinicole*
30. Luca Bagnoli, Maurizio Catalano, *Il bilancio sociale degli enti non profit: esperienze toscane*
31. Elena Rotelli, *Il capitolo della cattedrale di Firenze dalle origini al XV secolo*
32. Leonardo Trisciuzzi, Barbara Sandruci, Tamara Zappaterra, *Il recupero del sé attraverso l'autobiografia*
33. Nicola Spinosi, *Invito alla psicologia sociale*
34. Raffaele Moschillo, *Laboratorio di disegno. Esercitazioni guidate al disegno di arredo*

35. Niccolò Bellanca, *Le emergenze umanitarie complesse. Un'introduzione*
36. Giovanni Allegretti, *Porto Alegre una biografia territoriale. Ricercando la qualità urbana a partire dal patrimonio sociale*
37. Riccardo Passeri, Leonardo Quagliotti, Christian Simoni, *Procedure concorsuali e governo dell'impresa artigiana in Toscana*
38. Nicola Spinosi, *Un soffitto viola. Psicoterapia, formazione, autobiografia*
39. Tommaso Urso, *Una biblioteca in divenire. La biblioteca della Facoltà di Lettere dalla penna all'elaboratore. Seconda edizione rivista e accresciuta*
40. Paolo Emilio Pecorella, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri/Kahat: la campagna del 2002. Relazione preliminare*
41. Antonio Pellicanò, *Da Galileo Galilei a Cosimo Noferi: verso una nuova scienza. Un inedito trattato galileiano di architettura nella Firenze del 1650*
42. Aldo Burrelli (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*
43. Curzio Cipriani, *Appunti di museologia naturalistica*
44. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Incipit. Esercizi di composizione architettonica*
45. Roberta Gentile, Stefano Mancuso, Silvia Martelli, Simona Rizzitelli, *Il Giardino di Villa Corsini a Mezzomonte. Descrizione dello stato di fatto e proposta di restauro conservativo*
46. Arnaldo Nesti, Alba Scarpellini (a cura di), *Mondo democristiano, mondo cattolico nel secondo Novecento italiano*
47. Stefano Alessandri, *Sintesi e discussioni su temi di chimica generale*
48. Gianni Galeota (a cura di), *Traslocare, riaggregare, rifondare. Il caso della Biblioteca di Scienze Sociali dell'Università di Firenze*
49. Gianni Cavallina, *Nuove città antichi segni. Tre esperienze didattiche*
50. Bruno Zanoni, *Tecnologia alimentare 1. La classe delle operazioni unitarie di disidratazione per la conservazione dei prodotti alimentari*
51. Gianfranco Martiello, *La tutela penale del capitale sociale nelle società per azioni*
52. Salvatore Cingari (a cura di), *Cultura democratica e istituzioni rappresentative. Due esempi a confronto: Italia e Romania*
53. Laura Leonardi (a cura di), *Il distretto delle donne*
54. Cristina Delogu (a cura di), *Tecnologia per il web learning. Realtà e scenari*
55. Luca Bagnoli (a cura di), *La lettura dei bilanci delle Organizzazioni di Volontariato toscane nel biennio 2004-2005*
56. Lorenzo Grifone Baglioni (a cura di), *Una generazione che cambia. Civismo, solidarietà e nuove incertezze dei giovani della provincia di Firenze*
57. Monica Bolognesi, Laura Donati, Gabriella Granatiero, *Acque e territorio. Progetti e regole per la qualità dell'abitare*
58. Carlo Natali, Daniela Poli (a cura di), *Città e territori da vivere oggi e domani. Il contributo scientifico delle tesi di laurea*
59. Riccardo Passeri, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*
60. Brunetto Chiarelli, Alberto Simonetta, *Storia dei musei naturalistici fiorentini*
61. Gianfranco Bettin Lattes, Marco Bontempì (a cura di), *Generazione Erasmus? L'identità europea tra vissuto e istituzioni*
62. Paolo Emilio Pecorella, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri / Kahat. La campagna del 2003*
63. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Il cervello delle passioni. Dieci tesi di Adolfo Natalini*
64. Saverio Pisaniello, *Esistenza minima. Stanze, spazi della mente, reliquiario*
65. Maria Antonietta Rovida (a cura di), *Fonti per la storia dell'architettura, della città, del territorio*
66. Ornella De Zordo, *Saggi di anglistica e americanistica. Temi e prospettive di ricerca*
67. Chiara Favilli, Maria Paola Monaco, *Materiali per lo studio del diritto antidiscriminatorio*
68. Paolo Emilio Pecorella, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri / Kahat. La campagna del 2004*
69. Emanuela Caldognetto Magno, Federica Cavicchio, *Aspetti emotivi e relazionali nell'e-learning*
70. Marco Masseti, *Uomini e (non solo) topi (2ª edizione)*
71. Giovanni Nerli, Marco Pierini, *Costruzione di macchine*
72. Lorenzo Viviani, *L'Europa dei partiti. Per una sociologia dei partiti politici nel processo di integrazione europea*
73. Teresa Crespellani, *Terremoto e ricerca. Un percorso scientifico condiviso per la*

- caratterizzazione del comportamento sismico di alcuni depositi italiani
74. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Cava. Architettura in "ars marmoris"*
 75. Ernesto Tavoletti, *Higher Education and Local Economic Development*
 76. Carmelo Calabrò, *Liberalismo, democrazia, socialismo. L'itinerario di Carlo Rosselli (1917-1930)*
 77. Luca Bagnoli, Massimo Cini (a cura di), *La cooperazione sociale nell'area metropolitana fiorentina. Una lettura dei bilanci d'esercizio delle cooperative sociali di Firenze, Pistoia e Prato nel quadriennio 2004-2007*
 78. Lamberto Ippolito, *La villa del Novecento*
 79. Cosimo Di Bari, *A passo di critica. Il modello di Media Education nell'opera di Umberto Eco*
 80. Leonardo Chiesi (a cura di), *Identità sociale e territorio. Il Montalbano*
 81. Piero Degl'Innocenti, *Cinquant'anni, cento chiese. L'edilizia di culto nelle diocesi di Firenze, Prato e Fiesole (1946-2000)*
 82. Giancarlo Paba, Anna Lisa Pecoriello, Camilla Perrone, Francesca Rispoli, *Partecipazione in Toscana: interpretazioni e racconti*
 83. Alberto Magnaghi, Sara Giacomozzi (a cura di), *Un fiume per il territorio. Indirizzi progettuali per il parco fluviale del Valdarno empolese*
 84. Dino Costantini (a cura di), *Multiculturalismo alla francese?*
 85. Alessandro Viviani (a cura di), *Firms and System Competitiveness in Italy*
 86. Paolo Fabiani, *The Philosophy of the Imagination in Vico and Malebranche*
 87. Carmelo Calabrò, *Liberalismo, democrazia, socialismo. L'itinerario di Carlo Rosselli*
 88. David Fanfani (a cura di), *Pianificare tra città e campagna. Scenari, attori e progetti di nuova ruralità per il territorio di Prato*
 89. Massimo Papini (a cura di), *L'ultima cura. I vissuti degli operatori in due reparti di oncologia pediatrica*
 90. Raffaella Cerica, *Cultura Organizzativa e Performance economico-finanziarie*
 91. Alessandra Lorini, Duccio Basosi (a cura di), *Cuba in the World, the World in Cuba*
 92. Marco Goldoni, *La dottrina costituzionale di Sieyès*
 93. Francesca Di Donato, *La scienza e la rete. L'uso pubblico della ragione nell'età del Web*
 94. Serena Vicari Haddock, Marianna D'Ovidio, *Brand-building: the creative city. A critical look at current concepts and practices*
 95. Ornella De Zordo (a cura di), *Saggi di Anglistica e Americanistica. Ricerche in corso*
 96. Massimo Moneglia, Alessandro Panunzi (edited by), *Bootstrapping Information from Corpora in a Cross-Linguistic Perspective*
 97. Alessandro Panunzi, *La variazione semantica del verbo essere nell'Italiano parlato*
 98. Matteo Gerlini, *Sansone e la Guerra Fredda. La capacità nucleare israeliana fra le due superpotenze (1953-1963)*
 99. Luca Raffini, *La democrazia in mutamento: dallo Stato-nazione all'Europa*
 100. Gianfranco Bandini (a cura di), *NOI-LORO. Storia e attualità della relazione educativa fra adulti e bambini*
 101. Anna Taglioli, *Il mondo degli altri. Territori e orizzonti sociologici del cosmopolitismo*

Finito di stampare presso Grafiche Cappelli – Osmannoro (FI)