

Modelli di supply chain e reti cognitive per l'innovazione di prodotto nel sistema moda di fronte alle logiche emergenti di decentramento produttivo¹

Aldo Burresti, Professore Ordinario di Marketing
Università degli Studi di Firenze
e-mail: aldo.burresti@unifi.it

Silvia Ranfagni, Ricercatore
Università degli Studi di Firenze
e-mail: silvia.ranfagni@unifi.it

Abstract

Il processo di decentramento produttivo in atto nel sistema moda ha portato a ridefinire i modelli di business ed a ricercare, sviluppare ed anche a trasformare le relazioni tra imprese. Nell'ambito della filiera tessile-abbigliamento tale processo caratterizza sempre più le logiche strategico-gestionali delle imprese di abbigliamento che si trovano a gestire ed essere parte di network sempre più estesi di relazioni attraverso le quali si alimentano costanti processi di mobilitazioni, sviluppo ed integrazione di risorse e competenze. Il paper si propone di analizzare le principali politiche di decentramento produttivo nel tessile-abbigliamento ed il loro impatto sulle relazioni fra imprese (modelli di supply chain) e sulle reti cognitive funzionali alle decisioni strategiche di innovazione di prodotto. La metodologia si basa su una secondary research e su case analysis di imprese di abbigliamento considerate casi emblematici per lo studio delle problematiche in esame.

1. Il decentramento produttivo: coesistenza strategica di reti e capitale cognitivo

In questo paragrafo è nostra intenzione analizzare il fenomeno del decentramento produttivo nella sua dinamicità e complessità evidenziandone la natura multidimensionale e l'apparente contraddittorietà (Varaldo, 1979). In particolare vedremo come il decentramento può essere studiato in termini assoluti, come una scelta della singola impresa sulla base di ragioni di natura prevalentemente economico-produttiva ma anche in termini relativi, come un fenomeno che coinvolge i rapporti tra imprese, improntato a logiche strategico-organizzative; questo significa che le scelte di decentramento sono decisioni che non possono prescindere da considerazioni sulla complementarietà e sull'integrabilità tecnico-produttiva e tecnico-cognitiva tra imprese e sulla conseguente definizione del potere di controllo e di influenza all'interno della struttura reticolare di riferimento. Il fenomeno esaminato può pertanto disegnare nuove geometrie reticolari, modificare i processi relazionali tra imprese e influire sulle capacità di accesso, integrazione e combinazione delle risorse e delle competenze che costituiscono il capitale sociale di una rete.

I primi filoni di analisi (il filone della "subordinazione" e dell'"autonomia") presenti in letteratura (Frey, 1974) evidenziano i connotati prevalentemente economici ed organizzativi del fenomeno in oggetto contestualizzando la loro ricerca con riferimento a specifici modelli di impresa. In particolare un primo filone analizza il decentramento produttivo come un *fenomeno fisiologico* del sistema economico-aziendale in cui il declino del paradigma fordista della produzione di massa pone le basi per la nascita di un modello produttivo improntato sulla piccola e media impresa. In questa fase il decentramento produttivo non viene considerato come l'inizio di grandi processi di cambiamento, ma come un tentativo per recuperare flessibilità ed economicità

¹ Le idee contenute nel capitolo sono frutto del lavoro comune dei due autori; sono da attribuire ai due autori i paragrafi 1 e 2, ad Aldo Burresti il paragrafo 5 ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 3 e 4.

attraverso l'esternalizzazione a imprese terziste di parti del processo produttivo soprattutto di natura labour intensive. Un secondo filone analizza il decentramento produttivo come un *fenomeno organizzativo-strutturale* che si traduce in un processo di adattamento delle imprese al modello di produzione flessibile (M.J. Piore; C.F. Sabel, 1984) in cui alla produzione standardizzata di massa, si sostituisce un'organizzazione produttiva focalizzata su prodotti semi-standardizzati adattati alle dinamiche evolutive della domanda. Questo processo di adeguamento si esplica nell'adozione di strutture aziendali più flessibili ed efficienti in cui vengono trasferite fasi o parti del processo produttivo e comporta quindi modifiche nella struttura aziendale; quest'ultima risulta articolata su nuclei produttivi autonomi sui quali l'impresa decentrante svolge un ruolo di controllo e di coordinamento.

Un terzo filone (dell'"integrazione") relativamente più recente (Varaldo 1979, Panati 1980) pone l'attenzione non tanto sulla singola impresa, ma sull'*assetto complessivo dei sistemi produttivi* identificando specifiche forme di configurazioni dei rapporti tra imprese generate da processi di decentramento in cui trovano una loro strutturazione e convergenza le logiche economiche ed organizzative dei precedenti filoni; come vedremo si tratta di configurazioni che, soprattutto nel nascente paradigma dell'impresa a rete, sembrano destinate a presentarsi non come forme alternative, ma forme coesistenti. Le configurazioni a cui facciamo riferimento sono la ristrutturazione verticale per vie esterne e la ristrutturazione verticale per vie interne (Varaldo, 1979, Silvestrelli, 1979). La prima costituisce una configurazione di analisi delle relazioni tra imprese determinata da processi di esternalizzazione di fasi di produzione (outsourcing) e si traduce nell'attivazione di *processi di disintegrazione verticale* (P. Lorange, 1984, K. Harrigan, 1989); la seconda costituisce una configurazione interna all'impresa e si basa sulla riorganizzazione di unità produttive separate che devono essere ridimensionate e coordinate secondo le esigenze complessive di un'unica entità finanziaria sia essa un'impresa giuridicamente definibile o un gruppo (Lorenzoni, 1990). Questa riorganizzazione si può tradurre nell'implementazione di investimenti diretti (acquisizioni, filiazioni, ecc..) a cui sono riconducibili *processi di integrazione verticale* (Williamson, 1975) e nella realizzazione di accordi di cooperazione strategica (joint venture di produzione) che generano *processi di quasi integrazione verticale* (K.J. Blois, 1972). Queste due configurazioni non sembra debbano essere necessariamente alternative, anche se la prima promuove il sorgere di rapporti inter-aziendali, mentre la seconda sviluppa dei flussi di coordinamento intra-aziendali (C. Antonelli, 1987). Quello che fa coesistere queste due rappresentazioni di rapporti è l'organizzazione delle imprese secondo una logica reticolare che si esplica in forme di coordinamento in grado di dar vita ad un "sistema intermedio tra la forma di mercato e la forma gerarchica di organizzazione economica" (Grandori, 1989). Le imprese in questo modo possono essere considerate come "nexus of treaties" (Williamson O.E., 1990) ossia come un coacervo di relazioni di negoziazioni, di relazioni contrattuali (treaties) con imprese interne (gerarchia) verso le quali sono state orientate le scelte in termini di investimenti diretti e di accordi strategici, e con imprese esterne (mercato) alle quali si affida la realizzazione di parti del processo produttivo dell'impresa stessa. La coesistenza tra una ristrutturazione per via interna ed una ristrutturazione per via esterna esprime una situazione di combinazione di logiche di integrazione verticale e di disintegrazione verticale in cui si passa da situazioni di gerarchia "pura" e di mercato ad un mix gerarchia-mercato che può assumere forme diverse quali il quasi-mercato (autonomia delle diverse unità produttive) o la quasi-gerarchia (proiezione esterna dell'impresa nei sistemi di fornitura e nella distribuzione). In questa *coesistenza di configurazioni* si colloca per certi versi la *contraddittorietà del fenomeno* del decentramento produttivo che presuppone una sorta di coesistenza tra logiche di integrazione (gerarchia) e di disintegrazione verticale (mercato) a cui sono riconducibili presupposti strategici ed organizzativo-gestionali in parte antitetici.

Forme di decentramento coesistenti contribuiscono alla generazione di strutture reticolari complesse (R.S. Burt, 1980) articolabili in sistemi di relazioni multipolari diversi fra loro, ma pur sempre riconducibili ad una determinata catena di offerta (supply chain) la quale può essere analizzata come un insieme di reti di organizzazioni coinvolte nella produzione di beni e servizi in

grado di generare valore per il cliente finale (Christopher, 1998). Da questo deriva che il decentramento può essere analizzato non solo come un fenomeno di natura economico-organizzativa, ma anche di natura *strategico-relazionale*. L'impresa che effettua delle scelte di decentramento va ad incidere sulle sue geometrie reticolari all'interno della supply chain (modelli di supply chain) e si trova ad essere parte di reti che possono essere distintamente rappresentate in funzione di variabili strutturali-comportamentali (estensione, densità, stabilità, dinamicità, potere contrattuale, livelli di coordinamento, ecc..) e di obiettivi strategico-operativi (efficienza, innovazione, flessibilità produttiva, ecc..) perseguiti attraverso la partecipazione alle stesse.

Le politiche di decentramento produttivo come fenomeno che influisce sui processi relazionali all'interno di una supply chain aprono a nostro avviso interrogativi interessanti sugli elementi in grado di giustificare una *coesistenza strategica di sistemi reticolari diversi* all'interno di una supply chain. Per coesistenza strategica intendiamo il perseguimento di obiettivi specifici attraverso la partecipazione a sistemi reticolari diversi convergenti in un disegno strategico aziendale condiviso ed unitario. A tale proposito possiamo affermare che il perseguimento di obiettivi specifici (efficienza, competenze, innovazione, ecc..) tramite scelte di decentramento e il conseguente processo di emersione di strutture reticolari, è alimentato dalla volontà da parte dell'impresa di implementare e mantenere una partecipazione attiva ed efficace al processo generativo di un *valore-utilità* per il cliente finale da questi percepito superiore a quello prodotto da altre imprese. Questo valore si genera attraverso processi relazionali che non hanno una natura sequenziale ed unidirezionale, ma hanno una valenza interattiva e bidirezionale e coinvolgono singole imprese, ma anche sistemi di imprese: è quindi un *valore generato* che può presupporre interconnessioni tra sistemi reticolari. In una prospettiva più ampia possiamo affermare che l'impresa non è parte di sistemi reticolari ma di un'interconnessione di reti la cui coesistenza strategica è strettamente correlata ad un adeguato grado di controllo e di influenza del processo di generazione e di distribuzione del valore nella rete di offerta ed ad una soddisfacente appropriazione del valore così generato. Un adeguato grado di controllo implica un efficace posizionamento dell'impresa all'interno della supply chain che, come evidenzia l'approccio teorico della Resource-dependence (Pferrer, Salancik, 1978) e quello della Resource-based view (Rumelt, 1984, Barney, 1991,) è strettamente connesso alle sue risorse e competenze, ed al rapporto interattivo con altre imprese. In particolare il potere di controllo nella supply chain può essere considerato come funzione delle risorse che un'impresa riesce a gestire e mobilitare e della capacità della stessa impresa di combinare le proprie risorse (idiosincronicità delle risorse e delle competenze) con quelle prodotte da altre imprese con le quali ha attivato processi relazionali continuativi. Quindi il valore-utilità prodotto dall'impresa dipende dalla capacità di accedere al capitale cognitivo all'interno della rete al fine di alimentare processi di crescita del capitale intellettuale (Sullivan, 2000) dell'impresa stessa.

Il decentramento produttivo come fenomeno strategico-relazionale consente di esaminare le dinamiche strutturali della *rete cognitiva* (Rullani, 1994, Håkansson, 2001) dell'impresa decentrante e delle interagenti fonti di conoscenza (Von Hippel, 1988) le quali rafforzano il capitale intellettuale e assumono un ruolo rilevante nei processi di innovazione di impresa. In altri termini determinate scelte di decentramento possono modificare la geografia delle potenziali fonti di innovazione dell'impresa a seguito dell'estinzione parziale o totale dei processi relazionali con imprese fornitrici e/o dell'attivazione di nuovi percorsi di decentralizzazione in nuove aree territoriali con nuovi partner. In questo contesto consideriamo l'impresa decentrante come una "realtà cognitiva" (Maturana, Varela, 1985) che nel momento in cui implementa determinati processi di decentramento contribuisce, attraverso processi di "sensemaking" (Weick, 1995) alla creazione di una propria rete di conoscenza e quindi all'attivazione di rapporti con una realtà di cui si è costruita una propria rappresentazione² dando luogo ad un'integrazione di conoscenza quale atto generativo di costruzione di nuova conoscenza (approccio costruttivista). Le *fonti di innovazione* costituite dalle imprese verso le quali sono orientate le scelte di decentramento costituiscono un patrimonio

² La realtà esterna non è un'immagine di ciò che sta fuori dell'impresa, ma è determinata dai suoi processi cognitivi.

cognitivo latente che, se espresso e quindi condiviso e combinato con le risorse e le competenze interne all'impresa decentrante attraverso processi di apprendimento reciproco (Vicari S., Von Krogh G., 1992, March, Olsen, 1993), può favorire lo sviluppo di nuove conoscenze generatrici di processi innovativi (Castaldo, Verona, 1998). I processi di apprendimento vedono coinvolti quindi un'organizzazione (learner) che attiva processi di apprendimento ed identifica organizzazioni (teacher) in grado di fornire un contributo cognitivo all'innovazione stessa e di generare una "ricostruzione" di nuova conoscenza (Håkansson, 1987). Affinché la rete produca conoscenza in grado di alimentare capacità innovativa occorre che sussista un'intenzionalità da parte degli attori coinvolti (learner e teacher) nell'attivare processi cognitivi e di apprendimento. L'intenzionalità costituisce una condizione indispensabile per poter realizzare processi di "conversion knowledge", di combinazione e di interiorizzazione di conoscenze individuali da cui si generano nuove conoscenze collettive in grado di alimentare specifici "percorsi di innovazione" (path dependance) all'interno dell'impresa (Dosi, 1982).

L'analisi congiunta delle modalità di ricombinazione delle conoscenze (ricombinazione generativa-innovativa versus ricombinazione adattiva-imitativa)³ e delle caratteristiche delle conoscenze integrate (conoscenza a dominanza tecnologica versus conoscenza a dominanza di mercato)⁴ all'interno di una rete cognitiva prodotta dal decentramento può tradursi in uno schema di riferimento (fig.1.1) in grado di identificare alcune forme di innovazione prodotte dall'interazione tra impresa decentrante e partner/fornitori; i costrutti teorici di riferimento dello schema proposto sono costituiti dal "modello della transilience" (natura morfologica) di Clark (1989) e dagli approcci teorici della "Technology Push" (Schumpeter J., 1912; 1942) e della "Demand Pull" (Schmookler, 1966)⁵. Consapevoli dei limiti di incompletezza e di staticità analitica ci proponiamo di evidenziare nel presente schema come *forme di decentramento* diverse tendano a creare *reti cognitive* in grado di dar luogo a specifiche *forme di innovazione*.

La rete cognitiva generata attraverso acquisizioni ed alleanze strategiche (A) consente di accedere a nuove competenze tecnologiche in tempi relativamente brevi ed a costi contenuti e di generare nuova conoscenza tecnologica, non replicabile, attraverso processi di ricombinazione generativa-innovativa. Le innovazioni che possono derivare sono riconducibili alla fattispecie di "innovazioni rivoluzionarie" che consistono nella realizzazione di nuove tecnologie a cui non segue necessariamente una modifica dei mercati di riferimento (innovazione che "distrugge/rende obsolete le competenze esistenti e che "conserva/aumenta i collegamenti esistenti"- Clark (1989)) Si tratta di innovazioni che trovano la sua fonte nella generazione di nuove tecnologie (technology push).

Gli accordi di natura commerciale, joint venture di produzione ed alcune acquisizioni (B) non si traducono tanto in un processo di integrazione di competenze tecniche, ma in un ampliamento delle conoscenze di mercato e formano una rete cognitiva in grado di generare innovazioni definibili come "nicchie di mercato" (innovazione che "crea nuovi collegamenti e distrugge quelli esistenti; conserva/aumenta le competenze esistenti"- Clark (1989)) contraddistinte da nuovi mercati di utilizzatori e da conseguenti possibili miglioramenti nella tecnologia. L'innovazione è

³ Le modalità di ricombinazione delle conoscenze si collocano lungo un continuum i cui estremi sono costituiti da una ricombinazione generativa-innovativa e da una ricombinazione adattiva-imitativa. La prima consiste nella combinazione di conoscenze dei fornitori/partner attraverso processi di apprendimento reciproci continui e finalizzati a generare nuove conoscenze (generativa) difficilmente replicabili nel breve termine (innovativa). La seconda è caratterizzata da una condivisione di conoscenze dei fornitori/partner basata su un processo adattivo di integrazione delle conoscenze da cui possono derivare nuove conoscenze facilmente imitabili (imitativa). (Wernerfelt B., 1984, A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, n 2).

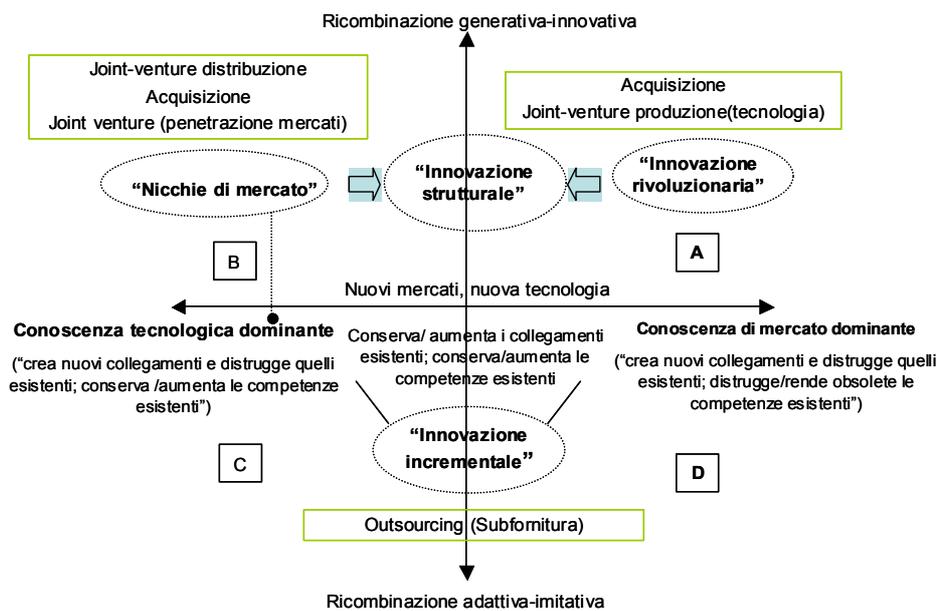
⁴ Le conoscenze tecniche, rispetto alle conoscenze di mercato, si presentano in una forma tacita, non codificabile (Winter, 1987) e sono molto spesso contestuali (embedded) ossia radicate nel contesto aziendale o territoriale (distretti) in cui hanno avuto origine attraverso l'esperienza e lo svolgimento di prassi e di routine organizzative (Nelson, Winter, 1982).

⁵ Il modello di Clark studia l'innovazione in funzione del relativo impatto sulle competenze tecnologiche ("sistemi della tecnologia") e sulle modalità di rivolgersi al mercato (sistemi di marketing); l'approccio della technology push vede nella tecnologia la fonte dell'innovazione e del progresso economico; l'approccio della demand pull attribuisce un ruolo importante alla domanda nell'orientamento del progresso tecnologico.

“tirata dal mercato” (demand pull) ossia trova il suo presupposto nella individuazione di bisogni ed è resa possibile nel momento in cui si cumula quell’insieme di conoscenze tecnico-scientifiche in grado di consentire una risposta ai bisogni stessi.

Nel momento in cui determinate politiche di decentramento danno luogo ad una rete cognitiva costituita da acquisizioni e/o da accordi strategici in grado di generare nuove conoscenze tecnologiche per la produzione di prodotti destinati a mercati emergenti, si possono realizzare “innovazioni strutturali” (“crea nuovi collegamenti e distrugge quelli esistenti”- Clark (1989)); queste innovazioni sono il risultato di un monitoraggio costante e di un combinazione generativa delle dinamiche evolutive sia delle conoscenze tecnologiche sia delle conoscenze di mercato (intermedio tra A e B).

1.1 Decentramento, reti cognitive, innovazione



Fonte. Ns elaborazione su “modello della transilience” di Clark (1989)

Le reti prodotte da rapporti di outsourcing presuppongono un processo adattivo di integrazione delle competenze e delle conoscenze e di solito non assumono i connotati di reti cognitive in grado di generare innovazione. Tuttavia questa osservazione non è generalizzabile. Nei rapporti di outsourcing ad un’attenzione sul controllo delle variabili prezzo e quantità, ricercato attraverso contatto con una molteplicità di fornitori (orientamento alla transazione) può subentrare l’esigenza di perseguire maggiori garanzie in termini di complementarietà funzionale (orientamento all’approvvigionamento) focalizzando le relazioni su un nucleo di fornitori contraddistinti per il loro livello di specializzazione. In questo orientamento i processi di integrazione da adattivi divengono integrativi e quindi presuppongono processi di adattamento tra i partner che favoriscono la generazione di nuova conoscenza in grado di alimentare “innovazioni incrementali” (C-D) (innovazione che “conserva/aumenta i collegamenti; conserva/aumenta le competenze esistenti”- Clark (1989))⁶. L’emergere della consapevolezza da parte dell’impresa decentrante del legame che sussiste tra il suo successo e quello dell’impresa fornitore/partner favorisce lo sviluppo di una forte integrazione non solo di tipo tecnico-operativo ma anche di tipo tecnologico-strategico (orientamento alla supply chain management) basata sulla formulazione e sull’attuazione di strategie congiunte di innovazione e di sviluppo di business (Fiocca, Snehota, Tunisini, 2003). In

⁶ Nel quadrante C si possono inserire i rapporti di subfornitura funzionali alla ricerca di efficienza tecnica e di economicità (disponiamo delle competenze tecniche, ma esternalizziamo), mentre nel quadrante D si collocano quelle scelte di outsourcing che rispondono all’esigenza di ricercare specializzazioni esterne (non abbiamo le competenze tecniche e quindi esternalizziamo).

questo modo anche i rapporti di outsourcing possono dar luogo a processi generativi-innovativi di conoscenza e costituire fonti di innovazioni complesse che hanno un impatto sulla dinamica organizzativa e nella gestione dei rapporti interaziendali.

2. Il decentramento produttivo nel tessile-abbigliamento

L'analisi delle dimensioni quantitative e qualitative del fenomeno del decentramento produttivo è avvenuta in una prima fase, attraverso la ricerca di fonti secondarie e in una seconda fase attraverso la realizzazione di casi emblematici (case analysis) di imprese di abbigliamento. La ricerca di fonti secondarie è stata realizzata tramite contatti con enti/istituzioni nazionali ed internazionali (Ice, Camere di Commercio italiane all'estero) e con l'analisi relativa ad un arco temporale di due annate (giugno 2003-giugno 2005) di database digitali⁷ specializzati nella pubblicazione di notizie economiche sulle imprese di produzione e distribuzione del settore tessile e abbigliamento.

La *ricerca di fonti secondarie*, soggetta a continui aggiornamenti, ha prodotto informazioni frammentate sul fenomeno del decentramento e si è concentrata sull'analisi delle scelte di investimenti diretti (acquisizione, apertura di nuove unità produttive) e di accordi di produzione (outsourcing) da parte delle imprese di abbigliamento. Le fonti a disposizione non consentono al momento di avere informazioni precise sulle joint venture stipulate tra imprese all'interno del settore per la cui analisi rimandiamo alle scelte di accordi strategici effettuate dalle imprese oggetto di case analysis.

Per quanto concerne la presenza diretta sui mercati esteri, i dati raccolti⁸ si presentano in forma "aggregata" di settore ed evidenziano come l'Italia sia una paese che investe all'estero molto meno degli altri paesi europei e industrializzati: le imprese operanti nel tessile-abbigliamento a partecipazione di controllo italiana all'estero sono localizzate per il 41% in Europa, per il 17% in Europa centro-orientale e per il 8,6% in Asia orientale (compreso il Giappone, ma solo per il 2,8% in Cina). Tuttavia una recente ricerca (maggio 2005) condotta dall'ISAE⁹ evidenzia come nel settore analizzato si preveda una progressiva tendenza nei prossimi anni verso una crescita degli investimenti diretti all'estero in Europa Orientale, Cina, Romania ed India. Le motivazioni che secondo tale ricerca spingono le imprese ad attuare strategie di localizzazioni sono riconducibili alla ricerca di vantaggi di penetrazione in nuovi mercati (market seeking), di economie di agglomerazione e di sfruttamento condizioni economico-sociali locali favorevoli (basso costo della manodopera, agevolazioni fiscali, ecc...).

Con riferimento ai rapporti di outsourcing le informazioni raccolte tendono a fare una distinzione tra l'acquisto di prodotto finito (prodotto commercializzato) e le lavorazioni esterne fatte su materiali inviati in conto lavorazione (prodotto industrializzato) generalmente conosciuto come TPP (traffico a perfezionamento passivo). Dalle ricerche fino a questo momento condotte risulta come la tendenza per la produzione in TPP è quella di rivolgersi prevalentemente a bacini produttivi più vicini come l'Europa Orientale per l'Italia, l'Africa del Nord per le aziende dell'Europa occidentale e il Messico e paesi dei Caraibi per gli Stati Uniti. Nonostante molti paesi come Polonia e Cina si siano trasformati da fornitori di prodotto industrializzato a produttori di prodotto finito, alcune nazioni tra cui Romania e Bulgaria continuano ad essere fornitrici in TPP a causa di vincoli (problemi di finanziamento, tasse all'importazione, ecc...) nell'acquistare in proprio i materiali per la produzione, anche nel caso di ri-esportazione. In ogni modo la spinta crescente all'outsourcing a livello mondiale proviene dagli Stati Uniti, mentre in Europa le imprese ad attuarlo sono state Germania, Gran Bretagna, Olanda, Danimarca ed oggi anche la Francia, la Spagna e l'Italia. I primi paesi di riferimento per l'Europa sono quelli geograficamente più vicini e si possono distinguere in

⁷ Il sole24 ore (www.ilsole24ore.it), Pambianco (www.pambianconews.it)

⁸ Rapporto Confindustria 2004

⁹ ISAE (Istituto di studi e analisi economica)

due aree: la prima include, come già anticipato, tutta l'Europa Orientale e lavora principalmente in regime di TPP con imprese di tutti i paesi europei, in primo luogo Italia e Germania; l'altra comprende il bacino del Mediterraneo con posizione distinte. Tunisia e Marocco esportano negli Stati Uniti e lavorano in TPP principalmente per aziende italiane, francesi e spagnole; la Turchia invece è ormai un paese altamente industrializzato a filiera completa e ha i suoi mercati principali in Germania e nei paesi del Nord Europa, ma sta ampliando la sua presenza negli Stati Uniti.

Mentre la ricerca di dati secondari ha cercato di inquadrare le dinamiche del fenomeno in oggetto a livello internazionale, la *case analysis* si è focalizzata sull'individuazione di specifiche politiche di decentramento di alcune imprese di abbigliamento italiane e della relativa influenza sulle decisioni di innovazione e sull'articolazione della rete cognitiva funzionale ai processi innovativi.

I casi realizzati, di cui proponiamo una lettura funzionale agli obiettivi del paper, sono stati individuati attraverso segnalazioni di opinion leader del settore e riguardano Marzotto, Forall Pal Zileri e Zegna¹⁰, tre imprese italiane che si contraddistinguono per la notorietà dei loro brand a livello internazionale e per l'orientamento alla qualità o/e allo stile delle loro collezioni. 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 coinvolti nei nostri incontri l'amministratore delegato e il responsabile della funzione marketing in Forall Palzileri, il responsabile della Valentino Fashion Group in Marzotto e il Responsabile della Divisione produttiva svizzera Zeco Trading della Ermenegildo Zegna.

3. Strategie di prodotto e politiche di decentramento produttivo in Forall Pal Zileri, Marzotto e Zegna

La ricerca evidenzia la presenza all'interno delle imprese intervistate di un mix di scelte di decentramento. In altri termini in Marzotto, in Forall Pal Zileri ed in Zegna si assiste alla coesistenza di diverse forme di decentramento la cui analisi può essere effettuata, secondo un'ottica più ampia con riferimento alle *strategie delle imprese intervistate*, e, secondo un'analisi più mirata a coglierne il diverso grado di intensità, con riferimento alle *strategie di prodotto* adottate dalle stesse imprese. Cercheremo di presentare le due ottiche di analisi con lo scopo di chiarire quali politiche di decentramento sono state intraprese, quali sono le relative motivazioni e verso quali mercati si sono orientate.

Le imprese Zegna e Forall, seppur contraddistinte da percorsi evolutivi diversi, sono accomunate da una forte cultura tecnico-produttiva e da una forte identità di marca associata ad una costante tensione verso la ricerca di qualità nella produzione. Questi connotati comuni a livello di *strategie perseguite* permettono di individuare dei punti di convergenza in termini di politiche di decentramento. Entrambe si caratterizzano per un forte orientamento allo sviluppo del brand, all'ampliamento coerente dell'offerta, al mantenimento di competenze tecniche di produzione ed allo sviluppo della rete di punti vendita. Ne derivano scelte di decentramento attraverso (a) investimenti diretti (acquisizioni, aperture di nuove unità produttive) al fine di sviluppare e di controllare processi di trasferimento di know-how controllato in mercati diversi da quello originario, (b) politiche di outsourcing per lo sviluppo di nuove linee e (c) accordi di joint venture produttive con partner esteri quale strumento per accedere a nuovi mercati in cui poter creare e/o sviluppare la propria notorietà di marca con una propria rete di punti vendita. Mentre in Zegna prevalgono gli investimenti diretti quali indicatori di un interesse evidente ad attivare processi pianificati di generazione di nuove competenze all'interno di unità produttive di proprietà, in Forall Pal Zileri si decentra ricorrendo anche ad accordi di fornitura (outsourcing di prodotto industrializzato e commercializzato); questo indica l'esigenza emergente in Forall Pal Zileri di

¹⁰ Marzotto ha oltre 5000 addetti ed un fatturato di circa 1470 milioni di Euro, Forall ha circa 820 addetti ed un fatturato di circa 109 milioni di Euro, Zegna ha circa 5000 addetti ed un fatturato di 650 milioni di Euro.

perseguire dal rapporto con fornitori esteri una complementarità tecnica ed una maggiore flessibilità produttiva. Marzotto gestisce più marchi ad alto livello di notorietà (Valentino, Hugo Boss, Missoni, Marlboro, Lebole, Principe, Trendy)¹¹ e costituisce un Gruppo molto articolato che, in estrema sintesi, si propone di ricercare il consolidamento del valore dei diversi brand, di aumentare l'accessibilità di quelli ad alto posizionamento e di rendere più capillare la rete di punti vendita. In Marzotto il decentramento è sinonimo di "outsourcing strutturato"- nelle forme di outsourcing di prodotto commercializzato e di prodotto industrializzato- ossia si traduce nell'implementazione di un insieme di politiche di approvvigionamento coerenti e tutte finalizzate a perseguire nel medio-lungo termine una maggiore flessibilità organizzativo-gestionale, migliori condizioni di efficienza economica e un alto livello di specializzazione. L'outsourcing in questo caso non rappresenta una scelta di decentramento, ma si traduce in una vera e propria strategia di gestione dei rapporti con i fornitori (fig.3.1)

Fig.3.1 strategia di prodotto, decentramento e reti nelle imprese intervistate



Ns. Elaborazione da case analysis (Marzotto, Forall Pal Zileri, Zegna)

L'analisi della coesistenza di politiche di decentramento diverse può essere effettuata tenendo presente i rispettivi orientamenti strategici di fondo; ma se analizzata in relazione al suo diverso grado di intensità, può essere eseguita con riferimento *alle strategie di prodotto* implementate nell'ambito delle diverse linee produttive. In altri termini un determinato mix di scelte di decentramento all'interno di una stessa impresa può essere analizzato in relazione agli obiettivi strategico-operativo perseguiti con riferimento alle diverse linee di prodotto (brand) tra i quali meritano attenzione il posizionamento, il ruolo strategico (identità di marca, accesso a nuovi mercati; ecc...), le peculiarità organizzativo-gestionali (specializzazione, efficienza, ecc...) ed il patrimonio di competenze relativo (know-how tecnico e creativo). Queste strategie di prodotto si traducono in leve "strategico-operative" del decentramento che oltre a costituire le motivazioni alla base di determinate scelte (o più scelte integrate) di delocalizzazione produttiva dell'impresa, possono essere considerate una sorta di "ambito di convergenza negoziale" in cui si confrontano l'impresa decentrante e i fornitori/partner. Come vedremo questi "ambiti" sono costituiti principalmente dalla penetrazione in nuovi mercati, dall'integrazione di competenze produttive, dalla specializzazione e dalla flessibilità-efficienza produttiva. In questo modo l'impresa si trova a far parte di reti diverse in ciascuna delle quali tende a perseguire obiettivi specifici (flessibilità, efficienza, competenze, ecc...) in linea con le leve "strategico-operative" di decentramento e con le strategie di prodotto delle diverse linee. In questo modo secondo un processo di astrazione è possibile individuare le reti riconducibili alle singole scelte di decentramento all'interno delle quali l'impresa decentrante assume un ruolo funzionale alle attività svolte e coordinate attivando processi relazionali con attori della filiera del tessile-abbigliamento.

Nell'analisi di seguito il punto di partenza è costituito dalle scelte di decentramento a cui cercheremo di ricondurre gli obiettivi strategico-operativi di prodotto e le motivazioni ("leve strategico-operative") del decentramento stesso.

¹¹ Nel presente lavoro non vengono analizzati i brand Hugo Boss e Missoni

Fig. 3.1 Forme di decentramento in relazione alla strategia di prodotto

Obiettivi strategico-operativi di linee di prodotto	Linee (aziende di riferimento)	Forme di decentramento	Leve strategico-operative di decentramento (motivazioni)	Aree geografiche di riferimento
Alto posizionamento con alta notorietà di brand Specializzazione produttiva Competenze di stile e tecniche	Linea etichetta bianca, linea Pal Zileri sartoriale (Forall) Linea coùture, cravatte, pelle (Zegna)	Acquisizione (Pal Zileri) Acquisizione (Zegna)	Integrare proprie competenze Ricerca maggiore specializzazione Ampliare l'offerta di completamento di linea	Aziende locali
	Linea coùture, formale, camicia (Zegna)	Apertura di unità produttive	Avviare un processo di penetrazione commerciale in nuovi mercati Sfruttare condizioni locali favorevoli	Svizzera , Spagna , Turchia
	Linea Valentino Diffusione	Outsourcing (PrCom)+ Outsourcing (PrInd)	Complementarietà tecnico-produttiva con accesso "continuativo" a specializzazioni esterne per la produzione totale (forme prevalente) e parziale di capi di determinate linee (orientamento alla supply chain)	Imprese locali e nazionali
Alto-Medio posizionamento con medio-alta notorietà di brand Specializzazione e efficienza produttiva Competenze di stile e tecniche	Linea Zzegna	Apertura di unità produttive	Avviare un processo di penetrazione commerciale in nuovi mercati Sfruttare condizioni locali favorevoli	Svizzera , Spagna , Messico
Medio-alto posizionamento con medio-alta notorietà di brand Specializzazione e efficienza produttiva Competenze di stile e tecniche	Linea Lebole, Principe e Trendy (Marzotto)	Outsourcing (PrInd)+ Outsourcing (PrCom)	Complementarietà tecnica e flessibilità produttiva con accesso a specializzazioni esterne "tendenzialmente continuativo" per la produzione parziale (forma prevalente) e totale di capi di determinate linee e/o di completamento di linea. (orientamento all'approvvigionamento)	Aziendali nazionali e dell'area del Mediterraneo
	Pal Zileri concept (completamento della linea etichetta Bianca e della linea sartoriale)	Outsourcing (PrInd)+ Outsourcing (PrCom)		Aziende locali
	Linea Lab Pal Zileri (Forall)	Outsourcing (PrCom) + Outsourcing (PrInd) + joint venture	Flessibilità produttiva → Complementarietà tecnico-produttiva (orientamento alla transazione (PrCom) – orientamento all'approvvigionamento (PrInd)	Aziende locali (PrInd); Portogallo, Croazia, Ungheria, Romania, Cina, partner Tunisia (Prcom)
	Linea Sportwear (Zegna)	Outsourcing (PrInd)	Flessibilità produttiva con sviluppo di nuovi modelli di produzione (orientamento alla transazione)	Est Europa, Asia
Medio posizionamento con alta notorietà di brand Efficienza produttiva Competenze di stile e tecniche	Marlboro (Marzotto)	Outsourcing (PrCom)+ Outsourcing (PrInd)	Flessibilità produttiva (orientamento all'approvvigionamento)	Repubblica Ceca, Romania, Lettonia, Cina
Medio posizionamento sul mercato di origine Bassa notorietà (o notorietà inesistente) sul mercato di origine Efficienza produttiva Competenze di stile e tecniche	Linea Marco Azzali (Forall) Linea Piombo (Zegna)	Joint venture produzione	Penetrare mercati con un brand specifico Sviluppare il retail ed il brand di origine in nuovi mercati	Partner cinese e giapponese (Pal Zileri) Partner cinese (Zegna)
Investimenti diretti, joint venture = rete di relazioni intraziendali (stabili) orientata al controllo delle competenze e di nuovi mercati Outsourcing = rete di relazioni interaziendale orientata a ridurre il trade-off tra specializzazione ed efficienza produttiva				

3.1 Il decentramento nella forma di investimenti diretti e di joint venture produttive

Le scelte di *decentramento tramite investimenti diretti* nella forma di *acquisizioni* e di *aperture di nuove unità produttive* riguardano soprattutto le linee di alto posizionamento; si tratta di scelte vincolate all'esigenza di "*creare*" una rete di relazioni intraziendali orientata al controllo di competenze sulla produzione di linee che costituiscono il core business originale in cui l'impresa ha maturato un forte know-how tecnico e di stile e che contribuiscono a darle una forte identità di brand (tab.3.1).

Le *acquisizioni di nuove unità produttive* sono motivate dall'esigenza di *accrescere il proprio livello di specializzazione produttiva* e di *acquisire competenze* necessarie per ampliare l'offerta. Forall Pal Zileri e Zegna hanno attivato un processo di decentramento interno attraverso acquisizioni di aziende locali con le quali avevano un rapporto di subfornitura per la *produzione di linee ad alto contenuto di manualità* su cui vantano una notevole tradizione e per il completamento di linee esistenti .

Nelle imprese intervistate le scelte di decentramento attraverso nuovi *insediamenti produttivi* consentono di creare reti di competenze su nuovi mercati per la produzione di *linee di medio-alto posizionamento*, contraddistinte da un forte brand, sfruttando condizioni locali favorevoli (basso costo della manodopera, agevolazioni fiscali, crescita economica e socio-demografica, ecc...). Il trasferimento di conoscenze in unità produttive di proprietà consente di *creare reti di competenze controllate*, di mantenere un dominio sul know-how "ceduto", di superare il trade-off tra livello di competenze interne direttamente gestite/possedute e flessibilità produttiva nonché di creare le condizioni per avviare un processo di penetrazione commerciale in nuovi mercati. Le nuove unità produttive vengono di solito gestite da un management italiano che pianifica i processi produttivi e che, con il sostegno di tecnici di produzione, trasferisce competenze al fine di poter realizzare produzioni a scadenze ravvicinate (integrazione tra logica di programmato e di quick fashion), su piccoli lotti nel rispetto di specifici standard qualitativi. Tra le aziende intervistate Zegna rappresenta un caso interessante per l'analisi di processi di "colonizzazione produttiva" di mercati esteri. Nell'ambito della produzione del formale di alto e medio/alto posizionamento, e della camicia ha realizzato un progressivo processo di decentramento con l'apertura di unità produttive di proprietà in paesi quali Svizzera, Spagna, Messico e Turchia.

Scelte di decentramento produttivo che come le acquisizioni e le aperture di nuove unità presuppongono un rapporto diretto e continuativo con i nuovi mercati di riferimento è costituito dalle *joint venture contrattuali* che costituiscono degli accordi strategici tramite i quali l'impresa decentrante attiva e gestisce relazioni con partner esteri ai quali si impegna a cedere il proprio know-how, la licenza di produzione e tutte le competenze tecniche necessarie al fine di produrre capi di abbigliamento destinati ad un mercato locale, contraddistinti da un brand specifico diverso da quello presente sul mercato di origine. Questi accordi strategici coinvolgono la realizzazione di capi di abbigliamento di medio posizionamento e sono motivati principalmente dalla possibilità di *attivare* - qualora sussistano condizioni economiche vantaggiose (basso costo del lavoro, agevolazioni economiche, strutture produttive, infrastrutture, ecc...) - *processi produttivi più efficienti* senza perdere un adeguato grado di specializzazione e di *penetrare un mercato locale* sfruttando le conoscenze dei partner nonché i legami che questi hanno all'interno del territorio (rapporto con altre imprese, con le istituzioni, con intermediari della distribuzione, ecc...). L'ingresso in nuovi mercati con accordi di questo tipo costituisce la via seguita da alcune delle imprese intervistate le quali intendono creare e/o sviluppare la propria rete di punti vendita su nuovi mercati e perseguire anche una politica di valorizzazione del brand. Forall Pal Zileri è tra le aziende intervistate quella che mostra una maggiore esperienza in accordi strategici produttivi. Recentemente ha realizzato una joint venture con un'azienda cinese ed un'azienda giapponese per la produzione e la commercializzazione del marchio *Marco Azzali*. In questo accordo Forall è responsabile della progettazione della collezione, l'impresa cinese della produzione e l'impresa giapponese della realizzazione di un'apposita rete commerciale per veicolare il brand in aree

asiatiche diverse dalla Cina Popolare. Il rapporto con questo partner ha consentito a Forall di poter realizzare investimenti diretti nella Cina Orientale con l'apertura di punti vendita di proprietà la cui progettazione e la cui attività di merchandising sono di Forall stessa. Quest'ultima ha concluso un accordo di joint venture con un'impresa tunisina per la produzione di prodotti della linea fashion Lab Pal Zileri che vengono realizzati integrando accordi strategici con scelte di outsourcing. Zegna ha recentemente realizzato una joint venture con la società cinese Sharmoon la quale produce prodotti non a marchio Zegna, ma a marchio *Piombo* con il quale si identificano capi di abbigliamento maschili, stile made in Italy, per "business man" del mercato cinese.

3.2 Il decentramento nella forma di outsourcing

Le politiche di outsourcing consentono all'impresa di dar luogo a reti più dinamiche costituite da rapporti interaziendali finalizzati a perseguire specializzazione e/o efficienza produttiva (tab.3.1).

I processi di outsourcing di prodotto industrializzato sono attivati da Zegna relativamente alla *linea di medio-alto posizionamento* (linea sportswear) con fornitori dell'Est Europa e dell'Asia e sono motivati dall'esigenza di individuare soluzioni produttive caratterizzate da maggiore flessibilità ed efficienza. La delocalizzazione di parti del processo produttivo ad imprese dell'Est Europa e dell'Asia generano lo sviluppo all'interno di Zegna di modelli di produzione basati su grandi lotti. L'impresa infatti per poter usufruire del vantaggio in termini di costi unitari di produzione, si trova a dover gestire grandi volumi di prodotto su cui effettuare appositi interventi (etichettature, personalizzazioni formali, ecc....).

L'esigenza di una *maggiore efficienza e flessibilità* produttiva spingono Forall e Marzotto per le linee di *medio-alto posizionamento* (Lab Pal Zileri, Marlboro) ad effettuare scelte di outsourcing nella *forma prevalente di prodotto commercializzato*. Marzotto si rivolge per la linea Marlboro ad un nucleo ristretto di fornitori (Repubblica Ceca, Romania, Lettonia, Cina) motivato dall'esigenza di instaurare con questi delle relazioni strutturate orientate a perseguire una maggiore integrazione a livello di produzione. In Forall per la linea Lab, l'insieme delle imprese fornitrici appare più variegato sotto il profilo geografico (Portogallo, Croazia, Ungheria, Romania, Cina) e maggiormente variabile nel tempo; la varietà e la variabilità sono strettamente connesse alla costante ricerca di fornitori in grado di proporre prodotti il più possibile coerenti con il proprio stile e la propria immagine.

Mentre in Marzotto emerge l'esigenza ancora più avvertita per le linee di alto posizionamento di ricercare maggiori garanzie in termini di complementarietà funzionale (orientamento all'approvvigionamento) focalizzando le relazioni su un nucleo di fornitori ben definito e attivando con essi processi di integrazione tecnico-operativa, nelle politiche di outsourcing di Zegna e di Pal Zileri –per le linee di medio-alto posizionamento- si assiste ad una maggiore attenzione sul controllo della variabile prezzo e qualità ricercati attraverso contatti con una molteplicità di fornitori (orientamento alla transazione). Tuttavia in Pal Zileri per la linea Lab questo orientamento caratterizza soprattutto i rapporti con i fornitori del prodotto commercializzato e non quelli di prodotto industrializzato costituiti prevalentemente da aziende locali nei confronti delle quali si persegue un maggior coordinamento in tutti gli aspetti logistico-operativi (orientamento alla transazione) ed una complementarietà tecnico-produttiva.

Questa tensione verso un reciproco adattamento con i propri fornitori caratterizza le scelte di outsourcing produttivo nella forma prevalente di prodotto industrializzato per le linee *di medio-alto posizionamento di Marzotto* (linea Lebole, Principe, Trendy) e per i complementamenti di linea di Forall (Pal Zileri concept). In questi casi l'esternalizzazione di parti della produzione è dettata soprattutto dalla necessità di voler integrare la ricerca di competenze tecniche (complementarietà tecnico-produttiva) con una maggiore efficienza produttiva e quindi di ridurre il trade-off tra specializzazione ed efficienza produttiva. I fornitori di riferimento sono rappresentati, per Pal Zileri

Concept, da imprese locali, mentre per le linee Lebole, Trendy e Principe di Marzotto, da imprese nazionali e dell'intera area del mediterraneo

Dalla ricerca risulta che Marzotto, a differenza delle altre imprese intervistate, ha rapporti di outsourcing nella forma prevalente di prodotto commercializzato anche per linee di alto posizionamento. Questa scelta risponde all'esigenza di individuare fornitori in grado di colmare competenze interne con riferimento all'attività di produzione e di ricercare adeguate fonti di approvvigionamento (sourcing) al fine di realizzare prodotti finiti coerenti con lo stile fashion delle linee Valentino Diffusione. Con questi fornitori/partner, prevalentemente locali, si assiste ad una tensione verso un'integrazione non solo di tipo tecnico-operativo, ma anche di tipo tecnologico-strategico in grado di alimentare processi di innovazione di prodotto (orientamento alla supply chain).

3.3 Strategie di prodotto e decentramento produttivo come fenomeno strategico-relazionale: alcune riflessioni

Dall'analisi emerge che in relazione a linee di *produzione omogenee* in termini di obiettivi strategico-operativi possono corrispondere *scelte diverse e/o mix diversi di decentramento produttivo*. Ne consegue quindi che non sempre esiste una *relazione diretta* tra connotati delle linee produttive e forma - mix di forme di decentramento. In linea generale possono valere le seguenti osservazioni:

- per *linee di alto e/o alto-medio posizionamento* per la cui realizzazione l'impresa ha sviluppato nel tempo specifiche competenze tecniche e di stile, la produzione viene svolta all'interno del nucleo originario dell'impresa oppure viene esternalizzata attraverso forme di decentramento stabili (acquisizioni, apertura di nuove unità produttive); fa eccezione la linea Valentino Diffusione che viene realizzata anche attraverso politiche di outsourcing (nella forma prevalente di prodotto commercializzato e con un orientamento alla supply chain);
- per *linee formali di medio-alto posizionamento* si assiste ad un maggior grado di integrazione tra forme di decentramento diverse all'interno della stessa impresa con prevalenza dell'*outsourcing*: mentre Zegna ricorre soltanto all'*outsourcing* puro nella forma di prodotto industrializzato (orientamento alla transazione), Marzotto e Forall effettuano scelte di outsourcing misto (orientamento alla transazione e all'approvvigionamento). Oltre all'*outsourcing* Forall realizza parte della linea informale anche attraverso joint venture di produzione
- per le *linee informali di medio posizionamento* la produzione viene realizzata attraverso outsourcing di prodotto commercializzato (orientamento all'approvvigionamento)
- per *linee di prodotto* destinate a mercati locali contraddistinte da brand specifici prevalgono accordi di joint venture produttiva (brand Marzo Azzali di Pal Zileri, brand Piombo di Zegna).

Se ampliamo questa analisi spostando l'ottica dalle leve "strategico-operative" di prodotto alle imprese decentranti possiamo verificare come in Zegna e in Pal Zileri il mix di forme di decentramento trova la sua giustificazione nella presenza di linee con determinate peculiarità. La prevalenza di forme di decentramento strutturate in Zegna è motivata dalla presenza di linee di alto posizionamento su cui si vuole mantenere determinate competenze; in Pal Zileri un mix più equilibrato di modalità di decentramento è riconducibile alla presenza di linee non solo di alto, ma anche di medio-alto posizionamento che richiedono efficienza e flessibilità produttiva. In Marzotto invece non sempre scelte di decentramento sono giustificabili da peculiarità della linea. La ricerca fa emergere infatti come in presenza di linee sia di alto/medio-alto posizionamento sia di medio posizionamento l'azienda ricorra a forme di outsourcing misto. Questo mostra come in Marzotto rispetto a Pal Zileri e Zegna, sia presente una concezione più strategica dell'*outsourcing* come forma che consente di creare una rete strutturata di relazioni con i propri fornitori/partner.

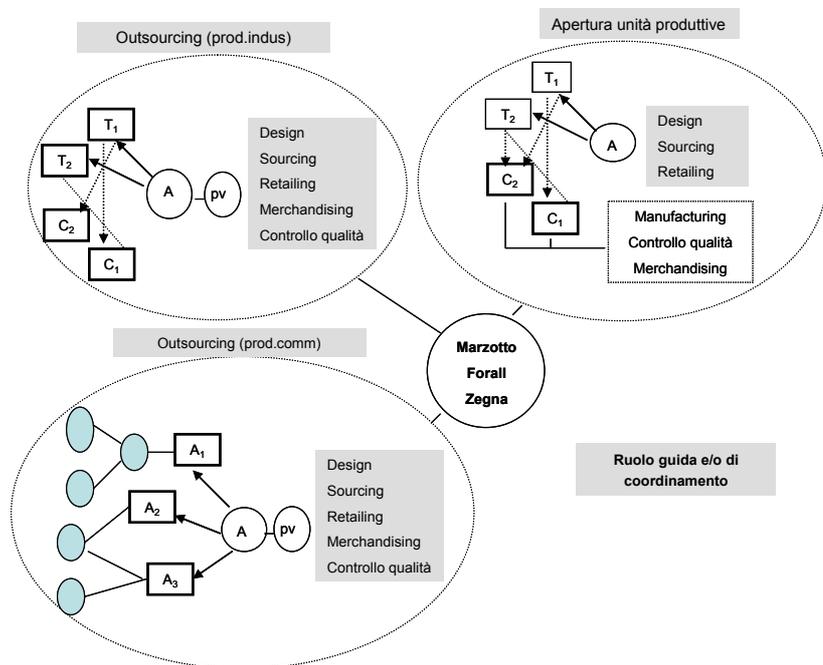
Lo studio del decentramento *come fenomeno strategico-relazionale* consente di evidenziare come le imprese intervistate si trovano a gestire e/o ad essere parte di reti diverse distinguibili sotto il profilo strutturale (stabilità, dinamicità, densità, ecc....) e in termini di *obiettivi* (controllo competenze, efficienza/specializzazione) perseguiti al loro interno e riconducibili alle “leve strategico-operative” alla base di determinate scelte di delocalizzazione. A seconda di questi obiettivi e delle relative forme di decentramento realizzate si possono identificare, all’interno della rete che ne risulta, modelli diversi di relazioni con gli attori della filiera del tessile-abbigliamento in corrispondenza dei quali l’impresa decentrante assume una posizione di centralità funzionale alle attività che la stessa svolge e coordina.

In questo contesto proponiamo un esercizio di astrazione che consenta di passare da una visione complessiva della rete di relazioni dell’impresa decentrante ad una visione parziale costituita dalle specifiche reti risultanti dalle singole scelte di decentramento. Ci limiteremo ad analizzare le *reti* che si formano a seguito di apertura di nuove unità produttive e di politiche di outsourcing soffermandoci ad identificare *le funzioni che svolge l’impresa decentrante, gli attori con cui interagisce e il suo ruolo all’interno della rete* (Fig. 3.2). Ci rendiamo conto dei limiti di questo tentativo, anche se lo consideriamo utile al fine di comprendere come alle singole forme di decentramento siano riconducibili a modelli diversi di gestione delle relazioni tra imprese all’interno della filiera del tessile/abbigliamento; è l’aggregazione di questi modelli che dà luogo al modello complesso delle relazioni di un’impresa che attua un mix di politiche di decentramento.

La rete composta da *nuove unità produttive* è una rete relativamente *stabile* e funzionale al perseguimento di un *controllo sulle competenze* (Zegna) anche in nuovi mercati. L’impresa decentrante si occupa della progettazione della collezione e del sourcing di materie prime (T) e del coordinamento dell’attività di manufacturing che viene svolta da imprese di proprietà (C) con sedi in mercati esteri. Queste ultime sono responsabili del controllo di qualità del capo finito e della gestione dei punti vendita (merchandising) di cui sono proprietarie. L’impresa decentrante tende ad assumere in questo caso *una funzione guida* all’interno della rete in quanto ne orienta lo sviluppo in funzione di una sua strategia di crescita esterna fissandone le traiettorie e gli obiettivi generali da perseguire (Lorenzoni, 1992).

Le reti costituite da rapporti di outsourcing sono motivate, come già affrontato, dall’esigenza di ricercare efficienza e specializzazione produttiva. *L’outsourcing di prodotto industrializzato* (Zegna, Pal Zileri e Marzotto) dà luogo ad una *rete tendenzialmente dinamica* ed estesa all’interno della quale svolge attività di progettazione della collezione, di sourcing (materie prime e manufacturing) e di gestione dei propri punti vendita. In particolare identifica le fonti di approvvigionamento (T), fornisce le materie prime ad imprese esterne (C) che trasformano in prodotto finito. Spetta all’impresa decentrante il controllo di qualità del prodotto finito e l’attività di merchandising della propria rete di punti vendita. Diverso è invece il modello di relazioni nel caso di scelte di *outsourcing di prodotto commercializzato* (Pal Zileri e

Fig 3.2 Funzioni e ruolo dell’impresa in relazione alle forme di decentramento



Fonte. Ns elaborazione da case analysis (Marzotto, Pal Zileri, Zegna)

La rete composta da nuove unità produttive è una rete relativamente stabile e funzionale al perseguimento di un controllo sulle competenze (Zegna) anche in nuovi mercati. L’impresa decentrante si occupa della progettazione della collezione e del sourcing di materie prime (T) e del coordinamento dell’attività di manufacturing che viene svolta da imprese di proprietà (C) con sedi in mercati esteri. Queste ultime sono responsabili del controllo di qualità del capo finito e della gestione dei punti vendita (merchandising) di cui sono proprietarie. L’impresa decentrante tende ad assumere in questo caso una funzione guida all’interno della rete in quanto ne orienta lo sviluppo in funzione di una sua strategia di crescita esterna fissandone le traiettorie e gli obiettivi generali da perseguire (Lorenzoni, 1992).

Marzotto). L'impresa decentrante infatti si limita a svolgere attività di design e di merchandising ed affida ad imprese terze (A₁, A₂, A₃, ecc..), opportunamente identificate, il compito di realizzare e/o coordinare tutte le fasi di produzione dei capi di abbigliamento e/o degli accessori; questi una volta sottoposti ad un processo di rimanipolazioni (etichettatura, ecc..), completano le linee di produzione dell'impresa e sono destinati ai punti vendita. Le imprese che attuano queste due scelte di decentramento si trovano a *coordinare flussi relazionali* senza che sussista necessariamente un rapporto strutturato tra centro e periferia.

La ricerca empirica evidenzia come *a seconda delle linee di prodotto* il perseguimento di determinati *obiettivi* può portare l'impresa ad attuare non solo *singole scelte*, ma anche *determinati mix di forme di decentramento*¹²; questo si traduce in un quadro in cui l'impresa si trova a far parte di reti diverse all'interno delle quali svolgere livelli differenti di *“funzione guida”* e di *“funzione coordinamento”* e giocare quindi un ruolo guida e/o di coordinamento. Il passaggio dal ruolo di impresa coordinatrice ad impresa guida ha luogo con il progressivo consolidamento dei rapporti fra imprese il cui obiettivo sia la crescita comune e una maggiore convergenza in termini di orientamenti strategico-operativi.

4. La rete cognitiva per lo sviluppo della collezione: un “baricentro cognitivo multifunzionale” interagente con fonti di conoscenza

Le scelte di decentramento determinano un ampliamento delle relazioni con fornitori/partner dell'impresa decentrante e quindi delle potenziali fonti di innovazioni con cui interagire nel processo di sviluppo della collezione. Diventa a nostro avviso interessante analizzare se certe *scelte di decentramento* modificano *il processo di sviluppo della collezione* e la *rete di fonti cognitive* con le quali l'impresa interagisce per la realizzazione della collezione stessa.

Le scelte di decentramento produttivo non hanno apportato sostanziali modifiche al *processo di creazione della collezione* che viene sviluppato secondo un processo articolato in fasi (la definizione della linea guida della collezione, la definizione del piano di collezione, lo sviluppo esecutivo della collezione e la presentazione della collezione) attraverso uno scambio di capitale cognitivo tra un rete esterna composta dalle potenziali fonti cognitive ed una rete interna costituita da un apposito team interfunzionale. In questo processo lo sviluppo (sequenziale e reticolare) della collezione è il risultato di conoscenze che derivano almeno in parte da rapporti con realtà (attori) di cui l'impresa si è costruita una propria rappresentazione; l'integrazione di conoscenza che ne risulta è quindi un atto generativo e non puramente rivelativo di una realtà oggettivamente data¹³. Si tratta di una rappresentazione che è propria dell'impresa e soprattutto degli attori del team interfunzionale che assolvono un ruolo importante nelle scelte di sviluppo della collezione (Burrelli, Guercini, 2002; Guercini, 2003)

In Zegna ed in Pal Zileri (fig.4.1) il processo è coordinato dal vertice proprietario ed è il risultato di una *forte integrazione* tra un *orientamento creativo* basato sull'identità stilistica ed un *orientamento di mercato* quale indicatore sensibile delle dinamiche evolutive della domanda e della concorrenza. In entrambe un ruolo determinante nelle decisioni di innovazione spetta al *vertice proprietario*. In Zegna quest'ultimo svolge un ruolo di coordinamento e di controllo del lavoro del team interfunzionale costituito da un apposito *“comitato prodotto”* a cui partecipano i merchandiser, i responsabili di linea e i modellisti che intervengono in tutte le fasi dello sviluppo della collezione. I responsabili di linea sono impegnati in una ricerca costante di proposte in termini di stile e di materie prime (tessuti), mentre i merchandiser si fanno portatori di una conoscenza più oggettiva costituita prevalentemente dalle informazioni sulle dinamiche della domanda che riescono

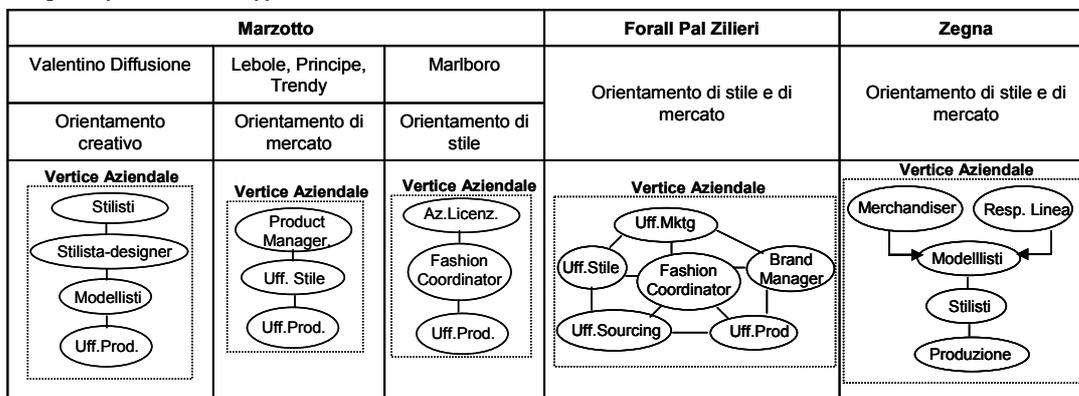
¹² Nel caso di linee di medio-alto si assiste ad una *maggiore integrazione di forme di decentramento* e le reti che ne deriva risulterà più *articolata*.

¹³ In altri termini nelle organizzazioni intervistate generare conoscenza significa creare una realtà ed incidere in modo attivo con la realtà circostante cui contribuisce a dare forma.

ad ottenere ed a monitorare attraverso interazioni costanti con i responsabili dei punti vendita. I modellisti lavorano a stretto contatto con i responsabili di linea e con i merchandiser al fine di tradurre il concetto di collezione da loro proposto e filtrato attraverso la sensibilità degli stilisti, in appositi prototipi. In Pal Zileri oltre al vertice un ruolo rilevante nello sviluppo della collezione spetta alla figura del *fashion coordinator* che ha competenze di prodotto ed assolve il compito di verificare l'assenza di incoerenze tra lo stile che contraddistingue l'identità della marca aziendale e le varie proposte di collezione effettuate dal team interfunzionale. Quest'ultimo è composto dal responsabile dell'ufficio marketing, stile, scelta tessuti, produzione e i brand manager i quali svolgono, in modo coordinato, le rispettive attività di ricerca, progettazione e realizzazione della collezione sotto il controllo dello stesso fashion coordinator e del vertice proprietario.

Il *fashion coordinator* assume un ruolo rilevante ai fini della creazione della collezioni anche in Marzotto nell'ambito della linea *Marlboro*; questo ha il compito di elaborare una collezione i cui contenuti siano il più possibile coerenti ad uno stile di vita (orientamento di stile) caratterizzato dai valori di libertà propri del West America e dettati dal vertice dell'azienda licenziataria del brand. In altre principali collezioni di Marzotto (*Lebole*, *Principe*, *Trendy* e *Valentino Diffusione*) un ruolo rilevante nello sviluppo della collezione spetta al vertice aziendale ed a figure diverse rispetto a quella del *fashion coordinator*. Per *Lebole*, *Principe* e *Trendy* lo sviluppo della collezione avviene secondo un orientamento al mercato e coinvolge in modo attivo e prevalente i *product manager* i quali effettuano analisi del mercato (cliente finale ed intermedio), dei trend socio-culturali di medio e lungo periodo, del venduto delle stagioni e provvedono a definire le architetture del sistema di offerta, in termini di numero di collezione, merceologie, occasioni di uso, modelli/varianti, entro le quali i creativi potranno esprimere i contenuti stilistici. La collezione *Valentino Diffusione* segue un orientamento creativo. La creatività è il risultato dell'ufficio stile che individua i concetti della collezione nel rispetto di una specifica identità di stile la cui coerenza viene verificata dallo *stilista-designer* di riferimento della collezione. Questo controllo intermedio è necessario per la realizzazione di modelli e di prototipi di collezione con il coinvolgimento dell'ufficio produzione.

Fig.4.1 Il processo di sviluppo della collezione



Ns. elaborazione da case analysis (Marzotto, Forall Pal Zileri, Zegna)

All'interno delle imprese intervistate il vertice e le altre figure che assolvono un ruolo rilevante nello sviluppo della collezione assumono decisioni di innovazione di prodotto non sulla base di una visione oggettiva di network, ma filtrano tale visione attraverso la loro immagine di mercato. In particolare la generazione di tale immagine può essere articolata su due livelli: (a) il primo concerne la relazione tra definizione dell'immagine della domanda e decisioni e comportamenti di strutturazione dell'offerta aziendale (peculiarità strategico-operative delle linee); (b) il secondo riguarda la relazione tra i ruoli che il vertice attribuisce ai diversi attori del network (definizione dei ruoli) ed i comportamenti posti in essere da questi per ottenere indicazioni necessarie a produrre l'immagine delle tendenze moda (Burresi, Guercini, 2002; Guercini, 2003). Mentre sul primo aspetto- peculiarità strategico-operativo delle linee- rimandiamo a quanto

affrontato nel paragrafo precedente per quanto riguarda l'importanza attribuita ai ruoli delle diverse fonti cognitive nello sviluppo della collezione a seguito del processo di decentramento, la ricerca evidenzia che si è assistito ad un ampliamento della rete cognitiva potenziale ed ad una crescente importanza dei contributi cognitivi di alcuni attori componenti la stessa rete (tab. 4.1). L'impresa che decentra tende ad avere relazioni con un numero sempre maggiore di fornitori di materie prime (imprese tessili), di confezionisti (prodotto industrializzato e commercializzato), di consulenti di stile ed a consolidare o intensificare rapporti con attori/fonti interne. Marzotto, Forall Pal Zileri e Zegna sono concordi nel riconoscere che a seguito delle scelte di decentramento assunte, un crescente ruolo cognitivo può essere attribuito agli *agenti/venditori*, ai *consulenti di stile* ed alla *rete di punti vendita*. Gli agenti e i venditori sono chiamati a dare il loro contributo nella definizione dell'architettura della collezione; durante la stagione di vendita, il loro compito è integrato dal consulente di stile il quale contribuisce all'interpretazione delle tendenze e ed alla individuazione delle linee di collezione lavorando a stretto contatto con i brand manager e l'ufficio stile. Informazioni sulle tendenze di mercato sono prodotte dai sistemi informativi di cui sono dotati i punti vendita delle imprese intervistate che consentono di monitorare le vendite nei singoli mercati e di generare conoscenze necessarie per effettuare interventi a livello di collezione e/o di gestione del punto vendita.

Tab.4.1 I ruoli nella generazione del campionario

Azienda	Marzotto		Forall Pal Zileri		Zegna	
	PD	DD	PD	DD	PD	DD
Prima/dopo decentramento						
Consulenti di stile	basso	medio-alto	basso	alto	basso	alto
Lanifici	medio-alto	medio-alto	medio	alto	medio-alto	medio-alto
Confezionisti	Medio	medio	medio	medio-alto	medio	medio
Partner (Joint venture)	-	-	-	medio	-	medio
Punti vendita	medio-alto	alto	basso	alto	medio-alto	alto
Clienti diretti	medio-alto	alto	medio	medio-alto	medio-alto	alto
Agenti/venditori	Medio	alto	basso	medio-alto	basso	alto
Vertice aziendale	alto	alto	alto	alto	alto	alto

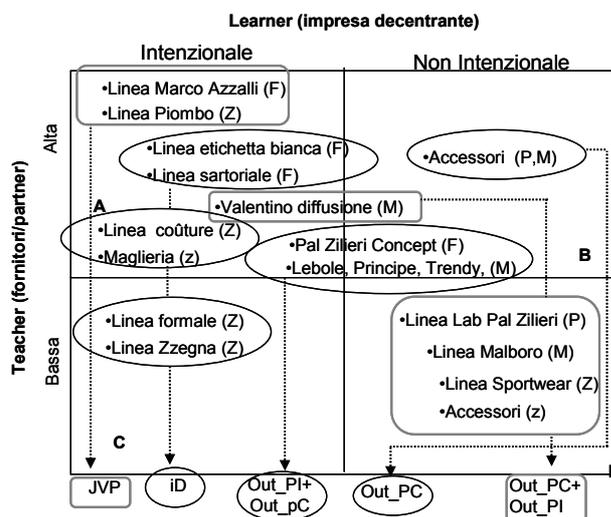
Fonte: ns elaborazione da case analysis (Marzotto, Pal Zileri, Zegna)

Dopo un'analisi ampia del processo di sviluppo della collezione nel suo insieme, cerchiamo di focalizzare l'attenzione sulle capacità di innovazione da interazione delle imprese intervistate con riferimento alle singole linee di produzione. Nel fare questo non abbiamo analizzato i ruoli dei diversi attori coinvolti, ma ci siamo limitati ad indagare l'esistenza di flussi bidirezionali tra impresa decentrante ed imprese alle quali spetta la produzione parziale o totale di determinati capi di abbigliamento. In questo modo abbiamo cercato di identificare le linee di produzione in corrispondenza delle quali è possibile individuare una condizione di intenzionalità da parte degli attori coinvolti nell'attivazione di processi di apprendimento reciproci e di scambi cognitivi bidirezionali. Gli attori sono costituiti da un "learner" ossia da colui che attiva processi di apprendimento- in questo caso l'impresa di abbigliamento decentrante- e da un "teacher"- in questo caso le fonti di innovazione- ossia gli attori con cui l'impresa interagisce per la produzione totale o parziale di capi di abbigliamento. Se effettuiamo un'analisi con riferimento alle linee produttive di Marzotto, Forall Pal Zileri e Zegna otteniamo uno schema come quello della fig.4.2 la cui legenda sottostante cerca di spiegare la condizione di intenzionalità identificando flussi bidirezionali di conoscenza. Il quadrante A identifica una situazione in cui l'*innovazione* può essere il risultato dell'*interazione* tra impresa decentrante e partner/fornitori. La possibilità di trasformare questa situazione da potenziale ad effettiva capacità innovativa dipende dai *ruoli cognitivi* attribuiti alla fonte di innovazione con cui si interagisce e quindi dalla rappresentazione della rete da parte del vertice e degli attori del team. I quadranti C e D racchiudono situazioni in cui le potenzialità di innovazioni delle linee indicate dipendono prevalentemente dalla capacità di progettazione

dell'impresa decentrante, mentre il quadrante B individua casi in cui la possibilità di generare sviluppi di nuovi prodotti (accessori) è correlata al know-how tecnico e alla conoscenza di mercato dell'impresa terzista. Le linee in corrispondenza delle quali è presente un potenziale di innovazione sono linee di *alto/medio posizionamento* per realizzazione le quali l'impresa ricorre a politiche di decentramento soprattutto nelle forme di *joint venture, investimenti diretti e outsourcing (prodotto industrializzato)*.

Sulla base dello schema proposto nel primo paragrafo (fig.1.1) le linee Marzo Azzali, Piombo, Etichetta bianca e sartoriale sono quelle linee che in quanto risultato di forme di decentramento più strutturate consentono relazioni con fornitori/partner da cui possono emergere innovazioni nella forma di "nicchie di mercato". Le linee di produzione (linea etichetta bianca, linea sartoriale, linea Valentino diffusione, linea Trendy, Principe, Lebole, ecc...) che vengono realizzate attraverso rapporti di outsourcing (prodotto industrializzato e prodotto commercializzato) permettono di attivare processi relazionali con i fornitori/partner da cui possono scaturire *innovazioni incrementali*. Per alcuni casi analizzati (linea Valentino Diffusione) abbiamo visto come si assista ad forte integrazione tra impresa decentrante e partner non solo di tipo tecnico-operativo ma anche di tipo tecnologico-strategico (orientamento alla supply chain management) basata sulla formulazione e sull'attuazione di strategie congiunte di innovazione e di sviluppo di business.

Fig.4.2 Linee di produzione e capacità di innovazione all'interno della rete cognitiva



A. L'impresa decentrante svolge attività di design, sourcing (materie prime, manufacturing); decentra la produzione di parti di produzione a terzisti che trasferiscono nel prodotto tutto il loro know-how produttivo (flusso bidirezionale: conoscenza tecnica/conoscenza tecnica). Nel caso di joint venture i partner trasferiscono conoscenza di mercato impiegata dall'impresa decentrante sin dalla fase di design (flusso bidirezionale: conoscenza tecnica/conoscenza tecnica).

B. L'impresa decentra a terzisti la produzione di accessori (scarpe, borse, cinture, ecc..) che vanno a completare la collezione. L'impresa esterna si occupa del design, del sourcing e della produzione degli accessori nei quali trasferisce tutte le competenze tecniche. (flusso unidirezionale: competenze tecniche).

C. L'impresa decentrante svolge attività di design, di sourcing e si rivolge a terzi (verso i quali sono già state trasferite competenze) per svolgere l'attività di produzione (flusso unidirezionale: conoscenza di stile).

D. L'impresa decentrante progetta la collezione (design) ed affida a terzi l'attività di sourcing e di produzione del capo finito – (flusso unidirezionale: conoscenze di stile). La linea Lab Pal Zileri è inserita con riferimento all'outsourcing nella forma di prodotto commercializzato (vedi par. 3.2)

Ns. Elaborazione su Hakansson, 2002, Business Learning, Elsevier Science Oxford, pag.12

5. Considerazioni finali

Il decentramento nel tessile/abbigliamento si presenta secondo *forme diverse ed articolate* le quali tendono a coesistere all'interno di una stessa impresa pur nel rispetto degli orientamenti strategici di fondo delineati dal vertice aziendale. Il fenomeno è stato affrontato secondo un'ottica *strategico-relazionale* in grado di identificare alcune delle possibili geometrie reticolari prodotte, gli attori in esse coinvolti e i rispettivi ruoli soprattutto in termini di stimolo e di contributo cognitivo all'innovazione.

Dallo studio dei casi analizzati emerge una *stretta correlazione* tra la *strategia di prodotto* che assume un ruolo guida e le *forme di decentramento* da attivare. In particolare l'alto posizionamento della linea di prodotto corrisponde a modalità di decentramento più strutturate, anche se non mancano eccezioni come nel caso della linea Valentino Diffusione che, nonostante l'alto posizionamento, viene realizzata prevalentemente in outsourcing. Per le linee di medio-alto posizionamento non si attua soltanto una strategia di outsourcing puro, ma di outsourcing misto con la ricerca di fornitori/partner in grado di offrire una complementarietà tecnologia o di mercato all'impresa decentrante che peraltro riesce a mantenere la dominanza su determinati fattori critici (servizi, qualità, design, ecc.).

Lo *sviluppo della collezione* è pilotato da un nucleo centrale interno all'impresa ("baricentro cognitivo multifunzionale") il quale interagisce con le diverse fonti cognitive esterne/interne. Quanto più si vengono a generare interdipendenze cognitive tra le diverse fonti, maggiori sono le potenzialità di alimentare capacità innovativa.

In conclusione la ricerca realizzata, data l'importanza dei temi affrontati ha assunto una natura esplorativa, di inquadramento del fenomeno del decentramento. Alcuni temi possono aprire interessanti *percorsi di ricerca*. Fra questi il fenomeno della *coerenza tra reti* a cui partecipa una stessa impresa nonché l'esigenza di una fertilizzazione incrociata tra reti diverse. Un'altra esigenza che non abbiamo potuto soddisfare per la ristrettezza del campione è costituita dall'individuazione di *modelli concettuali di rete* in grado di rappresentare più concretamente relazioni tra attori all'interno della filiera del tessile/abbigliamento. Infine un ambito di indagine è rappresentato dalla "*bidirezionalità*" tra *innovazione di prodotto e forme di decentramento*; in altri termini sarebbe interessante verificare in che misura forme di innovazione di prodotto ricercate siano più coerenti a specifiche forme di decentramento o anche in che misura politiche di decentramento realizzate inducano l'impresa nel perseguire certi orientamenti di innovazione di prodotto.

Bibliografia

- ANTONELLI C., 1987, Dall'economia industriale alla organizzazione industriale, *Economia politica*, n.2
- BARNEY J.B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, n.17
- BLOIS K.J, 1972, Vertical quasi-integration, *Journal of Industrial Economics*, vol.20, n.3
- 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
- BURT R.S., 1980, Autonomy in a social topology, *American Journal for Sociology*, 85
- CASTALDO S., VERONA G.,1998, *Lo sviluppo di nuovi prodotti: teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea
- CHRISTOPHER M. 1998, *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service*, Pitman Publishing
- CLARK K, 1989, *Investimento nelle nuove tecnologie e vantaggio competitivo*, in Teece D., 1989, *La sfida competitiva. strategie per l'innovazione*, McGraw-Hill
- CONTRACTOR J.F., LORANGE P., 1990, *La cooperazione tre imprese*, Etas Libri
- DOSI G.,1982, Technological paradigms and technological trajectories, in *Research Policy*, vol. 11, pag. 149
- FIOCCA R., SNEHOTA I.J., TUNISINI A., 2003, *Business marketing*, McGraw-Hill

- FREY L., 1974, Le problematiche del decentramento produttivo, *Economia e Politica industriale*, n.6
- GRANDORI A., 1989, Efficienza ed equità delle reti interorganizzative: una prospettiva negoziale, *Economia e Politica Industriale*, n.64
- GUERCINI S., 2003, *La conoscenza del vertice di impresa*, Franco Angeli
- HAKANSSON H., 1987, *Industrial technological development*, Croom Helm
- HAKANSSON H., JOHANSON J., 2001; *Business network learning*, Elsevier Science, Oxford
- HARRIGAN K.R., 1985, *Strategies for joint ventures*, Lexington Books, Lexington, Mass
- KOGUT B., ZANDER U., 1992, Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organisation Science*, Vol.3, n.3
- LAWRENCE P.R, LORSCH J.W., 1967, *Organization and environment. managing differentiation and integration*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- LIPPARINI A., LORENZONI G., 1996, Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessione sui meccanismi di “learning by interaction” nelle aree ad alta concentrazione di imprese, *L'Industria*, n.4.
- LORENZONI G., 1990, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino
- LORENZONI G., 1992, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri
- LORENZONI G., 1987, Costellazione di Imprese e Processi di Sviluppo, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 102, pp. 59 – 72
- MARCH J.G., OLSEN J.P., 1993, L'icertezza del passato: l'apprendimento organizzativo in condizioni di ambiguità., in March J.G., *Decisioni e organizzazione*, il Mulino, Bologna (ed. orig., “The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity, *European Journal of Political Research*, n.3, 1975)
- MATURANA H., VARELA F., 1985, *Autopoiesi e Cognizione*, Marsilio
- NELSON R.R., WINTER S.G., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap of Harvard University Press, Cambridge, pag.278
- PANATI G., 1980, *Politiche di ristrutturazione industriale e decentramento produttivo*, Cedam
- PFEFFER J., SALANCIK, 1978, *The external control of organisations*, Harper and Row
- PIORE M.J, SABEL C.F, 1984, *The second industrial divide*, Basic Books, New York
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., 1990, The core competences of the corporation, *Harvard Business Review*, maggio-giugno, pp.79-91; trad.it.,1990, La competenza distintiva delle aziende, Harvard Espansione, n. 49, dicembre
- RULLANI E., 1994, *Il valore della conoscenza*, Economia e Politica Industriale, n. 82, pp. 47 – 73.
- RUMELT R., 1984, Towards a strategic theory of the firm, in LAMB R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- SCHMOOKLER J., 1966, *Invention and economic growth*, Harvard University Press, Cambridge, Usa
- SCHUMPETER J., 1912, *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung*, Dunker & Humblot, Leipzig. 1912; trad it., 1971, *Teoria dello sviluppo economico*, ed. Sansoni.
- SCHUMPETER J., 1934, *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, Usa
- SCHUMPETER J., 1942, *Capitalism, socialism and democracy*, New York, Happer & Row; trad. it.,1977, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, Etas Libri, pag 80

- SILVESTRELLI S., 1979, I rapporti di subfornitura nell'industria del mobile, *Economia e politica industriale*, n.23
- SULLIVAN P.H., 2000, *Value-driven intellectual capital. How to convert intangible corporate assets into market value*, Wiley & Son, New York
- TEECE D.J., PISANO G., SCHUEN A., 1997, Dynamics capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, n7
- VARALDO R., 1979, (a cura di), *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese*, Franco Angeli Editore
- VICARI S., VON KROGH G., 1992, L'Approccio autopoietico all'apprendimento strategico sperimentale, *Economia e politica industriale*, 74/76
- VON HIPPEL E., 1988, *The Sources of innovation*, Oxford University Press, Oxford (trad.it., 1990, *Le fonti dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano)
- 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
- WILLIAMSON O.E., 1990, *The firm s a nexus of traties: n introduction*, The Free Press, New York
- WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and herarchies*, The Free Press, New York
- WINTER S.G., 1987, *Knowledge and cmpetence as srategic asets*, in Teece D.J., 1987, *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, MA