

**Gianluca Marchi, professore associato**  
**Università di Modena e Reggio Emilia**  
**e-mail: [marchi.gianluca@unimore.it](mailto:marchi.gianluca@unimore.it)**

**Elisa Martinelli, ricercatore**  
**Università di Modena e Reggio Emilia**  
**e-mail: [martinelli.elisa@unimore.it](mailto:martinelli.elisa@unimore.it)**

**Giuseppe Nardin, professore straordinario**  
**Università di Modena e Reggio Emilia**  
**e-mail: [nardin.giuseppe@unimore.it](mailto:nardin.giuseppe@unimore.it)**

## **Il marketing come funzione di intermediazione della conoscenza. Alcune esperienze nel sistema moda<sup>1</sup>**

### **1 - Introduzione**

Il ruolo della conoscenza quale fattore fondamentale di generazione e mantenimento della capacità competitiva delle imprese è stato da tempo ampiamente riconosciuto sia dalla letteratura accademica di *management* che dalla pratica manageriale.

Il fattore conoscenza non ha mancato di evidenziarsi in tutta la sua rilevanza anche nella letteratura di marketing. In un articolo del 1999 sul *Journal of Marketing*, Achrol e Kotler affermano che la creazione di “marketing know how” è la funzione più importante del marketing in un’economia basata sulla conoscenza. La conoscenza di marketing fa riferimento ai clienti e alle loro preferenze, ai concorrenti, ai prodotti, ai canali distributivi. Questo lavoro si focalizza sulla conoscenza di mercato, cioè la conoscenza relativa ai clienti, ai loro bisogni e comportamenti, finalizzata a produrre le risposte dell’impresa in termini di nuovi prodotti. E’, infatti, in particolare nel processo di sviluppo di nuovi prodotti che assume un rilievo centrale la capacità delle imprese di affrontare attivamente ed in modo complesso ed integrato il tema della gestione della conoscenza .

Da questo punto di vista, un ambito applicativo di peculiare interesse è rappresentato dal sistema moda. Da un lato, esso deve confrontarsi quotidianamente con la volatilità della moda e con la frammentazione dei gusti dei consumatori, che generano ampia varietà e variabilità continua della conoscenza coinvolta nei processi d’impresa. Dall’altro, la conoscenza implicata nella generazione dei nuovi prodotti è generata da una vasta pluralità di attori specializzati (produttori di filati, tessuti, accessori, capi finiti, terzisti, nobilitatori, distributori...), le cui competenze specifiche concorrono congiuntamente a definire i contenuti dell’innovazione di prodotto che stagionalmente viene proposta dai produttori di capi finiti ai consumatori finali (Saviolo e Testa, 2000; Nardin *et al.*, 2001). L’attività di progettazione stilistica è pertanto critica, complessa e frutto dell’interazione di soggetti sia interni che esterni all’impresa moda. In tale contesto, compito del marketing è non solo quello di acquisire, stoccare ed elaborare in modo a-contestuale le informazioni di mercato, ma anche di operare come interfaccia cognitiva a livello intra- ed inter-organizzativo, assumendo il ruolo di *gatekeeper* (Allen 1971) e “traduttore” della conoscenza.

All’esame del ruolo esercitato da informazione e conoscenza nel marketing è pertanto dedicata la prima parte del lavoro con l’obiettivo di pervenire ad una integrazione tra principali modelli teorici

---

<sup>1</sup> Il presente lavoro si inserisce all’interno del Programma di Ricerca COFIN 2004 “Il *Knowledge Management* come strumento di vantaggio competitivo per le imprese-rete: un confronto intersettoriale”. Un contributo importante alla raccolta dei casi aziendali è stato dato da Greta Manzini, Mattia Campana, Alessandro Roncaglia e Chiara Venturelli.

che hanno affrontato il tema della conoscenza di marketing e il filone di studi di *Knowledge Management*. L'analisi successiva si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- 1) definire un quadro teorico capace di interpretare le specifiche modalità con cui il tema del *knowledge management* si pone in rapporto alla creazione congiunta di conoscenze in un sistema di relazioni tra imprese, con specifico riferimento a processi di innovazione caratterizzati da elevata frequenza ed alto contenuto di creatività, così come nel sistema moda;
- 2) formulare un modello interpretativo che consenta di ricostruire l'insieme dei processi inter-organizzativi e delle informazioni di cui si alimenta l'attività di creazione di nuovi prodotti nell'industria dell'abbigliamento;
- 3) descrivere la composizione della rete cognitiva che sostiene tali processi, il contenuto e la forma delle conoscenze scambiate, le attività e i processi di *knowledge management* implicati nella creazione dell'innovazione di prodotto. L'analisi verterà, in modo particolare, sull'identificazione del valore delle conoscenze generate nel rapporto tra gli operatori a valle della filiera (clienti e intermediari commerciali) e imprese di produzione, concentrandosi sui processi di produzione e acquisizione della conoscenza all'interno di tali relazioni e sul ruolo specifico assolto dal marketing come intermediario cognitivo e connettore relazionale.

L'ultima parte del lavoro è infine dedicata alla delineazione della metodologia e dei risultati dell'indagine empirica svolta tramite l'analisi di alcuni casi di aziende dell'industria italiana dell'abbigliamento. La trattazione si conclude evidenziando le principali implicazioni teoriche e manageriali emerse dallo studio.

## **2. ORIENTAMENTO AL MERCATO E GESTIONE DELLA CONOSCENZA**

### **2.1 Informazione e conoscenza nella letteratura di marketing**

Il ruolo esercitato da informazione e conoscenza nel marketing ha da sempre rappresentato un tema aperto, sia in letteratura che nella pratica quotidiana delle imprese. Nella letteratura, la maggiore attenzione teorica ed empirica a questi temi è stata riservata, a partire dall'inizio degli anni '80, soprattutto dal filone di studi della *market information use*, (Deshpandè e Zaltman, 1982; Menon e Varadarajan, 1992; Moorman, 1995) e, successivamente, da quello della *market orientation* (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990, 1995).

E' questa ultima corrente di studi, in particolare, che ha prodotto i contributi più importanti sul tema del rapporto tra marketing e informazione. Essa prende le mosse dall'insoddisfazione verso lo storico costrutto del *marketing concept* e dalla constatazione di come, nonostante la sua rilevanza sul piano ideologico, non abbia mai trovato una sistemazione veramente soddisfacente sul piano teorico (Hooley *et al.*, 1990), in grado di andare oltre l'enunciazione dell'importanza assegnata all'abilità di identificare e soddisfare i bisogni dei consumatori per la *performance* di impresa.

Nei suoi due principali approcci (Kirca *et al.*, 2005), quello comportamentale (Kohli e Jaworski, 1990) e quello culturalista (Narver e Slater, 1990; Deshpandè e Webster, 1989; Deshpandè *et al.*, 1993), la *market orientation* pone al centro del proprio interesse analitico il tema della gestione dell'informazione, sebbene con accenti e presupposti diversi. Il problema principale affrontato è quello della disseminazione dell'informazione in ambiti intra-organizzativi (Maltz e Kohli, 1996), che si riallaccia al tema, assai dibattuto nel marketing, delle relazioni con le altre funzioni aziendali. In particolare, il grado di interconnessione (*connectdness*) tra funzioni dell'impresa, inteso come numero e frequenza dei contatti formali ed informali tra gli attori delle diverse funzioni aziendali, è generalmente correlato in modo positivo con la facilità di condivisione e uso delle informazioni (Kennedy *et al.*, 2003). Più forti, cioè, sono i legami tra attori, maggiore è l'orientamento al mercato dell'impresa e, quindi, la sua *performance*. Il filone della *market orientation* pone quindi l'attenzione sulle problematiche di gestione degli scambi informativi in una prospettiva interfunzionale e porta a piena criticità il tema dei processi organizzativi che danno sostanza a questi scambi. Tuttavia, la consapevolezza della natura prettamente processuale degli scambi di

conoscenza, pure intuita, non si trasferisce con pienezza nei modelli (Troilo, 2001), lasciando molti temi, già ben radicati nella coeva letteratura di *management* di matrice strategica ed organizzativa, del tutto o parzialmente inesplosi.

## 2.2 Marketing e gestione della conoscenza: i temi che faticano ad emergere

Sebbene il concetto di informazione sia sempre presente e centrale negli studi citati, il tema della gestione della conoscenza resta solo sullo sfondo dei modelli proposti, almeno fino a metà degli anni '90. L'idea più forte che emerge è che, per competere, la capacità essenziale dell'impresa sta nell'apprendere dal mercato più velocemente di altri. Certamente si tratta di un elemento importante, ma che sfiora soltanto alcuni tematiche centrali del *knowledge management*.

Il primo di questi temi inesplosi è quello relativo alla divaricazione tra i concetti di informazione e conoscenza. Sebbene questa distinzione sia già presente, ad esempio, in Achrol e Kotler (1999), essa non è mai stata considerata pienamente nella sua rilevanza concettuale e nelle sue implicazioni manageriali nella quasi totalità dei contributi degli studiosi di marketing (Morgan *et al.*, 2003). La classificazione principale presente in letteratura distingue tra due fondamentali tipi o caratteri di conoscenza. Da un lato la conoscenza esplicita<sup>2</sup>, facilmente codificabile e, quindi, acquisibile, trasferibile, anche digitalmente, e immagazzinabile nella sua integrità una volta che le regole sintattiche richieste per la sua decifrazione siano conosciute (Kogut e Zander, 1992). Dall'altro lato la conoscenza tacita<sup>3</sup> relativa ad idee, percezioni, esperienze, al “come” si fa qualcosa o si agisce. Si tratta di una conoscenza vischiosa, difficile da codificare e trasferire (Nelson e Winter, 1982; Szulansky, 1996), in quanto si esplicita in forma di intuizione ed è acquisita spesso inconsciamente attraverso le esperienze che un soggetto vive quando è immerso in un ambiente. L'assunto implicito, in molti lavori, è che tutta l'informazione a cui l'impresa accede possa tradursi in conoscenza, in *input* utile, cioè, per la decisione, senza considerare quanto, nella pratica quotidiana, l'informazione resti invece incagliata nelle pieghe dei processi organizzativi o ancorata agli individui che la detengono.

Un secondo tema di riflessione non adeguatamente sviluppato riguarda l'identificazione e il trasferimento della conoscenza. La maggior parte della ricerca di marketing assume di fatto che le imprese abbiano libero e pieno accesso alla conoscenza esterna rilevante (Morgan, 2004). Tuttavia, uno dei problemi principali, ben conosciuto da chi opera nella *market intelligence* di impresa, è proprio quello di avere una mappatura sufficientemente adeguata della distribuzione della conoscenza (*know who*) e di come tale conoscenza identificata possa essere mobilitata in forme e tempi utili per generare nuova conoscenza per l'organizzazione. Non è quindi vero che l'accesso alla conoscenza esterna sia libero da vincoli. Il problema di *searching* non è separabile da quello di apprendimento. La conoscenza esterna non è comunque e sempre intelligibile, una volta trovata. Anche la conoscenza esplicita, a cui normalmente si riconosce un grado di trasferibilità superiore, può essere utilizzata (e quindi divenire apprendimento) solo una volta ri-contestualizzata, cioè solo se combinata con conoscenza specificamente localizzata (Nonaka e Takeuchi, 1995; Micelli, 1999; Scarso *et al.*, 2004). Nella realtà, quindi, la capacità di apprendere delle imprese è molto

<sup>2</sup> La conoscenza esplicita è stata anche definita come informazione (Kogut e Zander, 1992), conoscenza articolabile (Winter, 1987), conoscenza descrittiva (Holsapple e Singh, 2001). Consiste in caratterizzazioni degli stati passati, attuali o ipotetici di qualche *world of interest* e consente, concretamente, di riconoscere e classificare concetti, cose, stati del mondo (Bara, 1999).

<sup>3</sup> La conoscenza tacita è definita anche come *know how* (Kogut e Zander, 1992) o conoscenza procedurale (Holsapple e Singh, 2001). Si concretizza in schemi mentali, opinioni e competenze pratiche, cioè abilità e *skill*, per la gestione delle attività e per la risoluzione dei problemi (Nonaka *et al.*, 2000). Lubit (2001) individua quattro categorie di conoscenza tacita: i) *know how*, cioè le *skill* informali degli individui, la componente tecnica della conoscenza tacita (Nonaka e Konno, 1998), ovvero conoscenza che può essere osservata solo nelle sue applicazioni e acquisita tramite pratica ed esperienza; ii) modelli mentali, ovvero la dimensione cognitiva della conoscenza tacita (Nonaka, e Konno, 1998), che ci aiutano a dare un senso alle masse di dati con cui ci confrontiamo, ad estrarre le parti rilevanti, a dare significati agli eventi, a stabilire connessioni causa-effetto (*relational knowledge* o *know with*), a formulare una comprensione del problema, a trovare soluzioni; iii) modi di affrontare i problemi; iv) routine organizzative.

differenziata, *path-dependent* e legata ad una serie di condizioni di contesto (individuali ed organizzative, intra- ed inter-organizzative) molto specifiche.

Un terzo tema focale non adeguatamente considerato nel filone di studi esaminato riguarda il livello ontologico della conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995; Spender, 1996), ovvero la distinzione tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa, nonché i processi di conversione che li collegano.

Il quarto fattore di divario riguarda la scarsa rilevanza riconosciuta alla dimensione relazionale e interattiva nei processi di trasferimento della conoscenza. Gestire la conoscenza intra-organizzativa significa gestire un processo continuo di trasformazione della conoscenza, basato su attività di acquisizione, trasferimento, ricombinazione di conoscenze tra individui, mediati e vincolati dai processi organizzativi, e su un'incessante conversione tra forme tacite e forme esplicite di conoscenza. Solo la comprensione della natura dei legami che legano gli individui attivi nello scambio della conoscenza può consentire di identificare e intervenire su questi processi di apprendimento. Nonaka (1994) propone un modello dinamico in cui è dal continuo processo di conversione tra conoscenza tacita ed esplicita, sia a livello di organizzazioni che di individui, che scaturisce l'apprendimento. La “spirale della conoscenza” si attiva attorno alle relazioni tra individui ed è nella relazione che si creano i presupposti per rendere possibile l'apprendimento o renderlo più intenso. L'analisi delle condizioni di contesto che rendono possibile il trasferimento della conoscenza è, quindi, principalmente un'analisi relazionale. Sia la conoscenza individuale che quella organizzativa nascono da processi di costruzione di senso che hanno base diadica o multi-relazionale.

Il quinto tema da approfondire riguarda il problema dell'apprendimento in ambito inter-organizzativo (Morgan, 2004), alla luce dei contributi che considerano l'ambiente come spazio reticolare popolato di nodi di conoscenza (Pelc, 1997; Millar *et al.*, 1997; Seuffer *et al.*, 1999; Spring, 2003). A livello di reti interorganizzative alcuni temi classici del *knowledge management* assumono particolare complessità, in considerazione dell'influenza esercitata dalla distanza cognitiva tra organizzazioni. Alcune delle soluzioni organizzative (ad esempio i *team*) e alcune delle condizioni di innesco di processi organizzativi che facilitano il fluire della conoscenza all'interno dell'impresa creando linguaggi condivisi e spazi cognitivi comuni, non sono immediatamente replicabili in ambienti inter-organizzativi complessi. Dyer e Nobeoka (2000), ad esempio, evidenziano una serie di dilemmi che sorgono quando si cercano di promuovere comportamenti collaborativi in un *network* inter-organizzativo: motivazione a condividere conoscenza di valore con gli altri membri; superamento dell'opportunismo; massimizzazione dell'efficienza del trasferimento della conoscenza tra i membri. In tali contesti, il ruolo della fiducia come meccanismo facilitatore dell'apprendimento diventa centrale (Moorman, 1995): il problema principale da superare è infatti la disponibilità a cooperare della fonte esterna al trasferimento della conoscenza (*willingness*).

### **2.3 Verso forme più mature di integrazione tra marketing e conoscenza**

L'assenza di uno sviluppo teorico ed empirico significativo riferito ai temi sopra evidenziati appare ancora più sorprendente se si pensa alla natura della conoscenza di marketing. Questa è caratterizzata, infatti, da un elevato grado di *tacitness* (Schlegelmilch e Penz, 2002), ambiguità (Simonin, 1999) e complessità. E', quindi, conoscenza difficile da gestire, trasferire, conservare e recuperare, rispetto a conoscenza proveniente da altre fonti. Spesso questo tipo di conoscenza si mantiene nell'organizzazione solo in forma aneddotica, difficilmente trasferibile, radicata profondamente nell'esperienza di singoli individui. La conoscenza che giunge dal mercato è spesso anche equivoca nei significati, in quanto incompleta, erratica e sempre da interpretare (Sinkula, 1994). L'ambiguità si genera in presenza di una pluralità di interpretazioni spesso confliggenti tra loro, ed è tanto più elevata quanto più alto è il grado di *tacitness* della conoscenza scambiata ed ampia la distanza cognitiva esistente tra i partecipanti allo scambio. I problemi interpretativi sono, quindi, ancora maggiori per attività quali l'innovazione di prodotto, la gestione della *supply chain* o

la definizione di una campagna pubblicitaria che, coinvolgendo diverse funzioni aziendali e diverse imprese, implicano più frequentemente una diversità nei domini di conoscenza e nelle capacità dei soggetti coinvolti (Day, 1994). L’ambiguità è strettamente correlata anche alla complessità, dovuta alla natura inter-organizzativa della conoscenza di marketing, massima per le attività a maggior intensità di conoscenza e dipendente dal numero dei *partner* coinvolti nel trasferimento (Simonin, 1999).

Nella seconda metà degli anni ‘90, la letteratura di marketing mostra alcuni passaggi decisivi verso ipotesi più mature di confronto e integrazione con modelli *knowledge-based*. Tutto muove dalla presa di coscienza che la capacità di apprendere non può dipendere solo dall’altezza delle barriere tra funzioni o dall’efficacia delle modalità utilizzate per superarle, ma anche dalla particolare natura dell’impresa, e dell’organizzazione di marketing in particolare, come sistema cognitivo. Sinkula (1994), in uno dei contributi più significativi sul fronte dell’integrazione tra marketing e conoscenza, propone di superare il costrutto di *market information use* e di ricorrere a quello di *market information processing*, che ricomprende al suo interno le fasi di acquisizione, distribuzione, interpretazione e *storage* (memoria) dell’informazione. L’organizzazione apprende se, attraverso la processazione delle informazioni (provenienti dall’esperienza degli individui o dalla memoria organizzativa), riesce a variare la gamma dei comportamenti potenzialmente a sua disposizione, facilitando quei cambiamenti che migliorano le *performance* (Slater e Narver, 1995; Morgan, 2004). *Market orientation* e *learning* sono due concetti che si influenzano reciprocamente (Baker e Sinkula, 1999): maggiore è la capacità di *market information processing* delle imprese, maggiore è la loro capacità di apprendimento (Dickson, 1996). Slater e Narver (1995) legano la possibilità di apprendimento dell’organizzazione alla capacità di creare un consenso diffuso sul significato dell’informazione e sulle sue implicazioni per il *business*. I due autori distinguono tra utilizzo di processi organizzativi formali, idonei solo a superare disaccordi superficiali sull’interpretazione, e processi organizzativi informali (norme di gruppo; *forum* e *meeting*; *liaison position*; strutture matriciali; ecc.), più adatti a risolvere conflitti cognitivi profondi e complessi e quindi a creare le condizioni per facilitare interpretazioni condivise. In questo secondo caso, l’obiettivo è facilitare la frequenza dei contatti e l’informalità nei modelli di comunicazione. Per Morgan *et al.* (2003) il processo di marketing si fonda sull’assegnazione di un significato all’informazione di mercato, sull’apprendimento esperienziale, sulla condivisione collettiva della conoscenza, sull’interpretazione dell’esperienza, sulla formazione della memoria organizzativa quale filtro dell’informazione di mercato (Sinkula, 1994).

Più recentemente, l’interesse degli studiosi di marketing si sta indirizzando al *marketing knowledge management* (Troilo, 2001; Tsai e Shin, 2004; Vohries e Morgan, 2005), concentrandosi, in modo più specifico rispetto alla letteratura precedente, sui processi di generazione, disseminazione, conservazione della *conoscenza di marketing*. Questi contributi offrono pertanto forme di integrazione più mature tra modelli di marketing e gestione della conoscenza. Non esauriscono, tuttavia, gli spazi di integrazione utile. In particolare, l’ambiguità interpretativa riporta al nodo dell’inevitabile pluralità delle interpretazioni in fase di attribuzione di senso e alle modalità di soluzione di quei conflitti interpretativi che rischiano di spezzare la catena del valore della conoscenza (Holsapple e Singh, 2001); mentre la complessità si ricollega alla natura relazionale e interorganizzativa del contesto entro cui la conoscenza si genera.

Lungo la strada che porta ad una piena integrazione coi modelli di *knowledge management*, l’evoluzione dei modelli di marketing sembra dover passare, quindi, per un arricchimento del ruolo del marketing come intermediario cognitivo e connettore relazionale.

### **3. La ricerca di nuovi modelli: il marketing come funzione di intermediazione della conoscenza**

Se la conoscenza è distribuita in una rete interorganizzativa e se fonti e riceventi sono soggetti che presentano tra loro una significativa distanza cognitiva, come generalmente accade tra due imprese

differenti o tra due funzioni all'interno della stessa impresa, la necessità di individuare operatori che si pongano quale interfaccia nei processi di trasferimento della conoscenza appare in tutta la sua rilevanza (Scarso *et al.*, 2004).

Questo ruolo è stato variamente descritto, con riferimento ai processi intraorganizzativi. Davenport e Prusak (1998) individuano nel processo di trasferimento di conoscenza l'azione di tre ruoli distinti: il *buyer*, che deve risolvere un problema, ma che non dispone delle adeguate conoscenze; il *seller*, che possiede le soluzioni, ma deve essere motivato a cederle; il *broker* o *gatekeeper* che collega i due individui e che facilita o consente l'attuazione di tale processo, creando le condizioni affinché il *buyer* “apprenda” e non semplicemente acceda all'informazione del *seller*. Teece (1998) parla di *knowledge translator*, riferendosi ad un attore capace di esprimere le esigenze di un gruppo usando schemi cognitivi e codici linguistici di un altro gruppo. Il “traduttore” deve inoltre godere della fiducia dei soggetti interagenti, comprenderne la diversità dei domini cognitivi ed agire per colmarne la distanza. Simile la posizione di Brown e Duguid (2001) che assegnano esplicitamente al *broker* anche la competenza di traduttore<sup>4</sup>.

Più in generale, il ruolo di interfaccia è tanto più importante quanto maggiore è la distanza cognitiva (*gap* cognitivo) tra fonte e ricevente (Scarso *et al.*, 2004). La diversità dei domini cognitivi non riflette solo le distanze sociali, culturali e nei linguaggi tra i soggetti implicati nel processo di trasferimento della conoscenza; riflette soprattutto le divergenze nei *frame* cognitivi ed interpretativi degli attori. L'interfaccia opera, quindi, come un intermediario e un traduttore di conoscenza: per potere svolgere il suo ruolo, deve sviluppare un processo di socializzazione delle conoscenze tacite tanto verso la fonte quanto verso il destinatario. In questo, fondamentale è il ruolo della fiducia, che Ford (2003) ritiene sempre implicata quando si parla di trasferimento di conoscenza. Il tema del contesto relazionale che agevola il processo di trasferimento della conoscenza è analizzato anche in Nonaka e Konno (1998) che vi si riferiscono con il concetto di *ba*, e in Von Grogh *et al.* (2000). L'intermediario di conoscenza deve pertanto essere in grado di disegnare adeguate architetture organizzative e fungere da connettore relazionale.

In questa prospettiva di integrazione interno-esterno, il marketing, che da sempre è la funzione tradizionalmente depositaria della gestione di questi rapporti, può allora assumere un ruolo fondamentale nei processi di *knowledge management*. Da funzione specialistica di acquisizione, stoccaggio ed elaborazione a-contestuale delle informazioni provenienti dal mercato e precisamente confinabile in termini di disegno funzionale dell'organizzazione (Moorman e Rust, 1999), il marketing diventa funzione diffusa, “connettore di nodi di conoscenza interfunzionali e interorganizzativi” (Troilo, 2001), di cui meno chiari sono i confini organizzativi e dove l'attività dei *team* è spesso condotta in relativa autonomia (Morgan, 2004). Nella visione emergente, i *marketing manager* assumono il ruolo di principali *gatekeeper* dell'impresa e di gestori attivi della conoscenza. In questo contesto, il marketing deve non solo facilitare e stimolare lo scambio di informazioni dentro e fuori l'impresa, non solo definire l'appropriata quantità di informazione da trasferire all'interno dell'organizzazione, ma deve anche preoccuparsi che quella informazione non risulti ambigua, deve cioè gestire un vero e proprio processo di conoscenza in tutte le sue sfaccettature di complessità. Ne deriva uno sforzo non banale di apertura e comprensione empatica del modo di “conoscere” dell'altro per chi opera nel marketing, un lavoro intenzionale di comprensione basato sulla compresenza e l'osservazione attiva, tipicamente non rinvenibili in una relazione *spot* o breve con i soggetti depositari della conoscenza/riceventi, poiché è solo all'interno della relazione che possono crescere i sentimenti di “presa in carico” dell'altro, di fiducia, di impegno (Dion *et al.* 1995; Goodman e Dion, 2001; Nardin, 2002). Per sostenere così complesse attività di *networking* e di *brokering*, fuori e dentro l'impresa, occorre che gli uomini di marketing

---

<sup>4</sup> L'esigenza è talmente presente che consente anche di creare autonome aree di *business*. Ne dà conto, ad esempio, la letteratura sui *Knowledge Intensive Business Service* (KIBS) (Den Hertog, 2000; Bettencourt *et al.*, 2002; Scarso *et al.* 2004), che svolgono inevitabilmente anche un ruolo di interfaccia e traduzione cognitiva, specialmente per gettare ponti tra diverse basi di conoscenza localizzata (Hauknes e Antonelli, 1999), dentro all'organizzazione o tra organizzazioni.

si dotino di strumenti di *governance* adatti alla creazione di uno spazio di conoscenza condiviso e alla costruzione della fiducia relazionale.

## **4. LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA NEL SISTEMA MODA: UNA ANALISI APPLICATIVA**

### **4.1 L’ambito dell’analisi: network di conoscenze e progettazione stilistica nell’abbigliamento**

Uno dei principali ambiti di competenza del marketing nelle imprese industriali concerne la ricerca, l’acquisizione, l’interpretazione e la diffusione intra-organizzativa delle informazioni e delle conoscenze necessarie a sostenere un’adeguata capacità di innovazione di prodotto. L’innovazione di prodotto può essere infatti considerata come una variabile di mediazione tra *market orientation* e *performance* (Cillo, 2004) in quanto un’impresa che genera in modo sistematico informazioni sull’evoluzione dei mercati è maggiormente in grado di lanciare prodotti di successo e quindi di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e migliori *performance* (Kohli e Jaworski, 1990; Clark e Fujimoto, 1991; Castaldo, 1998). Nel processo di innovazione di prodotto, pertanto, il marketing è chiamato ad assolvere alla duplice funzione di acquisizione di informazioni relative al mercato in grado di orientare le scelte di prodotto e di facilitatore dell’integrazione di tali informazioni con il *set* di conoscenze già depositate all’interno dell’organizzazione.

Anche nel caso della conoscenza di mercato l’estensione delle basi di conoscenza necessarie ad alimentare l’innovazione di prodotto risulta sempre meno contenibile all’interno dei confini organizzativi (Di Bernardo e Rullani, 1990) ed emerge la necessità di attivare reti cognitive inter-organizzative (Powell *et al.*, 1996), costituite da nodi di conoscenze la cui accessibilità e utilizzabilità richiede specifiche capacità di management relazionale, da un lato, di mediazione e traduzione cognitiva dall’altro (Castaldo e Verona, 1998), tanto verso gli altri attori della rete quanto verso le altre funzioni dell’organizzazione (Gupta *et al.*, 1986; Bingham e Quigley, 1990; Garvin, 1993; Valdani, 1994; Bruce e Morris, 1995; Davies-Cooper e Jones, 1995; Griffin e Hauser, 1996; Cooper, 1996; Ayers *et al.*, 1997; Zahay *et al.*, 2004). All’interno di questo articolato *network* di relazioni cognitive coordinate dal marketing, un ruolo centrale viene ad essere giocato dalle relazioni coi clienti, ai quali numerose ricerche riconoscono una funzione chiave nel processo di innovazione di prodotto, tanto che si tratti di relazioni con i clienti finali (von Hippel, 1977; Gupta e Wilemon, 1986) tanto di relazioni con intermediari commerciali che fungono da mediatori informativi sui comportamenti e le preferenze dei clienti finali (Castaldo, 1998)

Questa complessa e articolata architettura reticolare delle basi di conoscenza su cui si basa in generale il processo di innovazione di prodotto trova ampio riscontro all’interno della filiera tessile-abbigliamento composta da una vasta pluralità di attori specializzati le cui competenze specifiche concorrono congiuntamente a definire i contenuti dell’innovazione di prodotto dei produttori finali (Saviolo e Testa, 2000; Nardin *et al.*, 2001). In questo contesto, è proprio sulle competenze relative all’attività di progettazione stilistica delle imprese di produzione di capi finiti di abbigliamento che si concentra l’attenzione di questo studio. Si tratta, da sempre, di un blocco di competenze ad alta intensità conoscitiva che hanno una rilevanza distintiva per le imprese del settore, costituendone uno dei fondamentali vettori di valore (Marchi e Nardin, 2004) e che richiedono un’intensa attività di coordinamento non solo all’interno, ma anche tra organizzazioni (Marchi *et al.*, 2003). Il sistema di conoscenze a cui attinge l’innovazione di prodotto dell’impresa moda è, infatti, ampiamente fondato su una rete costituita da una grande varietà di attori (stilisti indipendenti, esperti moda, fotografi, riviste di settore, comitati moda delle fiere, produttori di filati e tessuti, tintori, subfornitori) che crea e seleziona progetti che devono alla fine convogliarsi ed essere sintetizzati in una conoscenza organizzativa, in grado di alimentare distinte identità di marca e di prodotto (Nardin *et al.*, 2001).

Il *network* di conoscenze che supporta l’innovazione di prodotto dell’impresa moda si basa anche sulle relazioni con gli operatori della distribuzione che costituiscono un nodo cognitivo di massima rilevanza (Sabbadin, 1995), in quanto le conoscenze disponibili presso il *trade* si riferiscono ai comportamenti in essere dei consumatori e sono strettamente *firm specific*. Lo spazio delle relazioni tra produttori finali e distributori si qualifica, quindi, come un potenziale bacino di conoscenze di elevato valore; non si tratta, tuttavia, di uno spazio relazionale semplice da gestire. Il sistema della distribuzione è infatti, a tutti gli effetti, una rete di attori dispersa su una vasta articolazione geografica di territori e di mercati e gestire le informazioni di ritorno richiede agli operatori di marketing una spiccata capacità non solo di selezione delle fonti rilevanti, ma anche di coordinamento e di interpretazione. Il problema del coordinamento è largamente riconducibile alle specifiche dimensioni temporali del compito di progettazione (Varacca Capello, 1993). Il valore delle informazioni è infatti fortemente *time-dependent*. Perché le informazioni rilevanti dal *trade* possano costituire *input* efficaci per il lavoro di progettazione in corso occorre che esse siano rese pienamente disponibili in un lasso di tempo estremamente breve (Nardin *et al.*, 2001). Il problema dell’interpretazione si ricollega, invece, alla natura inevitabilmente ambigua della conoscenza di mercato. Le conoscenze trasferite dal *trade* si compongono certamente di una dimensione codificabile, relativa ai dati di vendita (*sell-in, sell-out*). Tuttavia, la conoscenza di mercato utile ai fini della decisione stilistica combina inestricabilmente componenti codificate e componenti tacite (Wong e Radcliffe, 2000) e l’eterogeneità delle forme di conoscenza implicate accresce ulteriormente la complessità dell’attività di gestione della conoscenza (Marchi *et al.*, 2003). La complessità di tale trasferimento è accentuata dalla distanza cognitiva che tradizionalmente separa i soggetti implicati nel processo di produzione della conoscenza (attori che operano nei punti vendita, agenti e venditori, responsabili commerciali) dai soggetti riceventi (responsabili stile, stilisti, modellisti) e pone al marketing una funzione fondamentale di allineamento cognitivo.

L’elevata complessità, il grado relativamente alto di dispersione della conoscenza coinvolta, la natura *time-dependent* e l’elevata ambiguità interpretativa, rendono, quindi, l’adozione di una consapevole ed adeguata politica di gestione della conoscenza di mercato una condizione essenziale per migliorare la capacità di progettazione stilistica dell’impresa e, in definitiva, la sua stessa capacità di competere su mercati estremamente selettivi. I casi che seguono presentano un’articolata varietà di esempi dei modi in cui le informazioni originate nei (e dai) punti vendita vanno ad integrare le conoscenze aziendali e, specialmente stilistiche, nella progettazione dei nuovi prodotti.

#### **4.2. Metodologia e profilo delle imprese analizzate**

Obiettivo di questa analisi è indagare il processo di creazione e trasferimento della conoscenza utilizzata nello sviluppo delle collezioni, approfondendo in particolare le seguenti problematiche:

- se e quanto le imprese utilizzano in modo sistematico informazioni relative alle vendite fornite da punti vendita;
- in quali fasi del processo di progettazione delle nuove collezioni questi dati sono eventualmente utilizzati;
- quali forme di conoscenza (tacita ed esplicita) sono implicate nel processo di trasferimento;
- quali strumenti organizzativi supportano il processo di trasferimento.

L’analisi ha valenza esplorativa e serve per lo sviluppo di successivi stadi di ricerca. Pertanto, le imprese sono state selezionate con l’esplicito intento di rendere disponibile una base di osservazioni sufficientemente variegata e differenziata rispetto al tema oggetto d’indagine. La metodologia adottata è quella dell’analisi di casi di studio, condotta attraverso: interviste destrutturate con imprenditori, responsabili commerciali di marketing, *product manager*, stilisti; analisi di documenti aziendali, quali piani di linea, *brief*, tabulati di vendita, ecc..

I casi riguardano sei imprese italiane diverse per: orientamento strategico, propensione all’innovazione, dimensione di attività, formule distributive utilizzate.

L’*impresa 1* è una maglieria di piccole dimensioni (meno di 40 addetti), che produce, con la logica del programmato, sia marchi di proprietà sia conto terzi, per case stilistiche italiane ed estere. I



marchi propri vengono distribuiti esclusivamente all'estero attraverso canali indiretti (ingrosso, cataloghista). L'orientamento strategico è al prodotto, basato sull'offerta di prodotti di alta qualità, curati nei materiali di base e nelle lavorazioni, di contenuto moda non elevato (il 30% della collezione è in media formata da capi che seguono maggiormente le tendenze, mentre il 70% si compone di capi classici rivisitati). Il posizionamento competitivo si basa su competenze progettuali che consentono di combinare le tendenze moda già emerse con la qualità dei filati utilizzati. Nel processo di sviluppo delle collezioni gli attori coinvolti sono solo l'ufficio stile, formato da due persone e costituito intorno alla figura centrale della stilista imprenditrice che progetta personalmente le collezioni, e l'ufficio del campionario.

L'*impresa 2* è un'azienda di medie dimensioni che produce, con il ciclo programmato, abbigliamento informale e *sportswear*. I due marchi principali si posizionano nel segmento alto di mercato, in una nicchia di offerta legata alle caratteristiche innovative del capo e delle tecniche di lavorazione e alla ricerca sperimentale su tessuti e fibre. L'impresa si dichiara ed appare fortemente orientata all'innovazione di prodotto. La collezione è così costituita: un 30% è mediamente rappresentato da capi a innovazione pura o di ricerca estrema, fortemente sperimentali e su cui non si richiedono ritorni immediati in termini di marginalità; un 40% corrisponde a capi a innovazione media, che combinano obiettivi di innovazione e di commerciabilità; il rimanente 30% corrisponde a capi *basic*, sempre presenti nella collezione. La struttura commerciale dell'azienda è basata su una rete indiretta di agenti che servono negozi plurimarca, importatori e distributori esteri. Nello sviluppo delle collezioni gli attori maggiormente coinvolti nel processo decisionale sono l'Ufficio Stile, l'Ufficio Commerciale, l'Ufficio Prodotto (nella figura, in particolare, del direttore prodotto che funge da *product manager* per entrambi i marchi) e l'imprenditore, che si ritaglia un ruolo fondamentale, “ideologico” nelle sue parole, sia in fase di impostazione di collezione che di gestione dei problemi emergenti.

L'*impresa 3* è un'azienda di piccole-medie dimensioni, orientata al prodotto, in forte crescita, che produce e distribuisce abbigliamento femminile. Sviluppa tre collezioni principali: due secondo la logica del programmato (12 mesi di *time to market*), una in semi-programmato (5-6 mesi), integrate da flash infrastagionali (2 mesi). Il campionario si compone in massima parte di capi innovativi, mentre i capi continuativi rappresentano solo il 10-15%. Distribuisce attraverso il canale indiretto, composto da circa 700 negozi plurimarca serviti da agenti, e negozi monomarca (20 punti vendita) in proprietà o partecipati, oppure costituiti in franchising. Il processo di sviluppo delle collezioni vede il coinvolgimento, oltre che dell'ufficio stile, di un responsabile commerciale, e precisamente del responsabile dei negozi monomarca.

L'*impresa 4*, di media-grande dimensione, attualmente parte di uno dei principali gruppi abbigliamento italiani, opera da più di 30 anni con una delle più note marche nel segmento alta qualità della maglieria cucita in fibre pregiate e *cashmere*, con diversificazioni nella confezione, nell'accessoristica e negli articoli per la casa. L'impresa pone molta importanza al raggiungimento di un equilibrio tra innovazione e orientamento commerciale. Le collezioni sono composte per il 40% da prodotti continuativi e per il 60% da prodotti più innovativi, anche se non strettamente di tendenza, bensì di riadattamento di capi classici. La distribuzione, in Italia e all'estero, avviene facendo ricorso sia al canale lungo (ingrosso) sia al canale del dettaglio (*corner shop* e negozi monomarca, in parte di proprietà del gruppo e in parte costituiti in franchising). Gli attori coinvolti nella progettazione della collezione appartengono all'area commerciale (direttore commerciale, direttore marketing, *area manager* e *assistant*) e all'area prodotto (*fashion coordinator*, stilista), le cui attività sono integrate dal lavoro di coordinamento di quattro *product manager* (per ognuna delle 4 linee merceologiche di cui si compone l'assortimento).

L'*impresa 5* è un'azienda di grandi dimensioni all'interno dell'industria moda. Sviluppa una gamma diversificata e complementare di prodotti di abbigliamento di fascia medio-alta con marchi propri (cinque collezioni) e in licenza (sette collezioni) di vasta notorietà sul mercato. Il grado di innovatività varia da linea a linea, con alcune macro-tendenze che vengono confermate anche per tre-quattro stagioni, a cui si affiancano continui inserimenti di nuove proposte mirate a cogliere le

tendenze emergenti. La struttura distributiva, in Italia e all'estero, si avvale di una rete diretta costituita da oltre 100 *boutique* monomarca, *corner* e *shop-in-the-shop*, oltre 130 negozi multimarca (con cui è legata attraverso accordi commerciali e che acquistano direttamente dagli *showroom* del Gruppo); e una rete indiretta composta da agenti che servono alcune migliaia di negozi multimarca e *department store* nel mondo. Gli attori coinvolti nella progettazione delle collezioni sono il direttore commerciale, il *product manager*, assistito dalla *visual merchandiser*, e la imprenditrice che svolge anche la funzione di coordinatrice stilistica.

L'*impresa 6* è uno dei *leader* mondiali nel settore dell'abbigliamento femminile di fascia alta. Si tratta di un'impresa fortemente orientata al mercato. E' organizzata in cinque divisioni, ad ognuna delle quali corrisponde una marca che comprende ulteriormente al suo interno una o più linee di prodotto in funzione dei diversi *target* prescelti. L'analisi del caso prende come riferimento la divisione più rilevante in termini di fatturato, a cui corrispondono sei linee di prodotto caratterizzate da un elevato *standard* di qualità e una fascia media di prezzo. Il grado di innovatività varia da marca a marca e tra le diverse linee che corrispondono alle diverse marche. La marca esaminata nello studio si caratterizza per un orientamento più classico, all'interno del quale vengono comunque integrate le tendenze moda già emerse in stagione e quelle in fase di affermazione in modo coerente con il *target* di riferimento. La struttura distributiva si compone di una vasta rete di punti vendita monomarca (in proprietà e franchising) e di una rete di punti vendita multimarca serviti da agenti. Gli attori coinvolti nel processo di sviluppo della collezione sono il *product manager* di linea, la coordinatrice di linea e lo stilista di linea, cui si affianca, con un compito di armonizzazione delle collezioni di linea con il timbro stilistico generale del *brand*, il coordinatore generale della marca.

### 4.3 Discussione

Delle sei imprese analizzate, solo l'*impresa 1* non utilizza informazioni sui dati di vendita forniti dal *trade*. Si tratta di una delle due imprese che risultano più chiaramente caratterizzate da un orientamento al prodotto, intendendo con questo un processo di sviluppo del prodotto che enfatizza prioritariamente le competenze di creatività stilistiche in senso stretto. La funzione stilistica ha quindi un ruolo preminente. Non esistono particolari vincoli all'attività creativa della stilista, se non quelli posti dal rispetto della qualità obiettivo. Non esiste una funzione marketing formalizzata e anche tutta l'attività di gestione delle relazioni coi clienti è nelle mani dell'imprenditrice stilista. In tutti gli altri casi osservati, invece, compresa l'*impresa 2*, che condivide con la prima un prevalente e dichiarato orientamento al prodotto, i dati provenienti dalla rete di vendita costituiscono un *input* esplicitamente considerato, sebbene con diversi gradi di intensità, di organizzazione e di impatto sul processo di progettazione della collezione. L'intensità di utilizzo della conoscenza di mercato è maggiore quanto più spiccato è l'orientamento al mercato dell'impresa. L'*impresa 2* utilizza informazioni dai punti vendita solamente una volta a stagione e solo per le componenti basiche della collezione. In tutte le altre imprese l'impiego dei dati provenienti dai punti vendita risulta più intenso, con cadenze di raccolta che vanno da due volte per stagione (*impresa 4*) a cadenze mono- o bi-settimanali.

***Proposizione 1:*** *Il processo di acquisizione di informazioni dal punto vendita, ai fini di orientare lo sviluppo di nuove collezioni, è un modello diffuso tra le imprese del settore moda e coinvolge anche imprese più orientate al prodotto.*

Il tema della frequenza di utilizzo è strettamente connesso alle finalità di impiego e quindi alle fasi del ciclo di progettazione che utilizzano questa informazione. Tutte le imprese osservate, tranne la prima, sviluppano un processo formale di acquisizione ed elaborazione dei dati di vendita dal *trade* (*sell-in* e *sell-out* a consuntivo delle stagioni precedenti), a cui segue un processo prima di interiorizzazione di quella conoscenza codificata, poi di esternalizzazione nella forma di piani di collezione che contengono le linee guida delle collezioni in termini di composizione merceologica,

tempistiche di produzione e lancio, fasce di prezzo. A questa base informativa in sede di impostazione della collezione, le *imprese 3, 4, 5, e 6* affiancano, durante la fase di progettazione, anche un uso sistematico dei dati di *sell-out* della stagione in corso. L'*impresa 3* riceve tutti i giorni da ogni punto vendita monomarca un tabulato contenente gli articoli venduti, organizzati per codice, quantità e prezzi. Ogni lunedì i dati di *sell-out* confluiscono sul tavolo del responsabile commerciale che li elabora. Nell'*impresa 4* i dati di *sell-out* vengono acquisiti da un campione di clienti pilota, selezionati, a partire dall'universo dei punti vendita serviti, in funzione del loro volume di ordinazione, *mix* di acquisto, dimensioni del punto vendita, distribuzione geografica. I dati di *sell-out* vengono rilevati due volte per stagione (ad esempio, per la stagione Primavera/Estate, a metà aprile ed entro la fine di maggio). Nell'*impresa 5* i dati di *sell-out* in corso di stagione vengono raccolti sistematicamente dai punti vendita, con cadenza settimanale o quindicinale dai monomarca dotati di collegamento informatico con la sede, almeno due volte a stagione per gli altri monomarca e per le *boutique* multimarca a cui è legata attraverso accordi commerciali. Nell'*impresa 6* l'area commerciale rileva quotidianamente il *sell-out* dai negozi monomarca e, tramite comunicazioni periodiche, dal canale indiretto. L'impiego di queste informazioni di *sell-out* varia significativamente da impresa ad impresa. Nell'*impresa 3* sono utilizzati esclusivamente, a progettazione già conclusa, per proporre interventi di modifica, inserimento o esclusione di capi dal campionario, in funzione delle dinamiche emergenti di domanda. Nelle *imprese 4, 5 e 6* l'utilizzo dei dati di *sell-out* interviene anticipatamente, consentendo integrazioni, aggiornamenti e modifiche sia nella fase di prototipazione che in quella ancora precedente di disegno della collezione.

***Proposizione 2:*** *Maggiore è la capacità delle imprese di progettare strutture e processi organizzativi per acquisire informazioni di mercato, maggiore è l'impatto che tali informazioni esercitano sulla qualità del processo di sviluppo delle nuove collezioni e sui costi connessi. Con riferimento all'efficacia della collezione (2a), potere disporre di informazioni fresche sui comportamenti e i gusti che stanno esprimendo i consumatori consente di indirizzare in modo più preciso e focalizzato sul target le scelte stilistiche. Con riferimento all'efficienza (2b), maggiore è la capacità di acquisire in tempi ravvicinati alle fasi iniziali della progettazione stilistica informazioni precise e articolate, minore risulta il costo complessivo degli interventi di correzione/riconfigurazione delle collezioni.*

I dati di *sell-in* e *sell-out* sono forme di conoscenza esplicita, trasferite in forma cartacea (tabulati) o in forma digitale (*e-mail* o sistemi *POS*). Per potere avere un impatto effettivo sulle decisioni stilistiche, questa conoscenza codificata deve necessariamente combinarsi con forme di conoscenza tacita.

Una prima combinazione di conoscenza esplicita e tacita si realizza con riferimento all'utilizzo dei dati di *sell-in* e *sell-out* a consuntivo, che devono essere interpretati dai soggetti responsabili della formulazione del piano di collezione per poterne derivare indicazioni utili per il lavoro degli stilisti. In particolare, tali soggetti devono essere in grado di discernere quali tendenze di vendita si consolideranno in futuro, quali ragioni motivano i risultati di vendita realizzati. Per fare questo, costoro devono quindi avvalersi di un insieme di conoscenze contestuali relative all'impresa, alla sua identità stilistica, alle caratteristiche ed ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori *target*, alle caratteristiche dei punti vendita da cui provengono le informazioni. Queste conoscenze contestuali sono difficilmente codificabili. I processi di contestualizzazione risultano differenziati quanto a grado di formalizzazione e tipologia di soggetti coinvolti. Nell'*impresa 2* per l'interpretazione dei dati di *sell-in* e *sell-out* a consuntivo l'ufficio prodotto e l'ufficio commerciale sviluppano insieme una serie di osservazioni dirette su alcuni dei punti vendita clienti, alla cui luce vengono interpretati i dati di vendita. Nell'*impresa 3* i dati di vendita finalizzati alla definizione del piano di collezione vengono raccolti dagli agenti e fluiscono direttamente all'ufficio stile che li interpreta secondo la propria sensibilità creativa. Si tratta prevalentemente di informazioni di tipo

quantitativo e natura esplicita, trasferite su supporto cartaceo o oralmente, non intermedie dal responsabile punti vendita o di qualche altro responsabile dell'area commerciale. Nell'*impresa 4* lo sviluppo del piano di collezione è frutto di un lavoro affiancato tra area prodotto e area commerciale/marketing, che, coadiuvate dai *product manager*, operano in modo coordinato durante tutte le fasi del processo di sviluppo, attraverso frequenti *briefing* e verifiche di fattibilità, sviluppando un'intensa collaborazione e promuovendo in modo deliberato meccanismi che facilitino il trasferimento e l'integrazione delle diverse conoscenze aziendali. Il primo stadio di questo processo interpretativo si realizza attraverso il confronto tra i dati di *sell-in* proveniente da tutti i punti vendita e le informazioni qualitative raccolte direttamente presso il *trade* dai responsabili commerciali di area. L'esito di questo confronto è raccolto in un documento formale (*Seasonal Sales Report*) che contiene una interpretazione delle *performance* dei modelli, specificando gli elementi di successo ed insuccesso di ciascuna linea alla luce delle motivazioni fornite dal *trade*. Questo documento viene esaminato separatamente dagli addetti all'area commerciale e da quelli dell'area prodotto (in cui convergono responsabili di prodotto e stilisti). In particolare, questi ultimi, sulla base di questo primo documento, ne elaborano uno ulteriore che verrà confrontato in un successivo *briefing* comune, al quale partecipano tutti gli attori più direttamente coinvolti nel processo decisionale. In occasione di questo *briefing* queste prime elaborazioni vengono riviste attraverso un confronto visivo e tattile dei capi considerati che, all'interno del medesimo luogo fisico, vengono disposti in ordine decrescente in base ai pezzi venduti. Scopo del *briefing* è di consentire una individuazione più fine degli attributi di ogni capo premiati o meno dal mercato al fine di trarne indicazioni del potenziale commerciale per la stagione successiva. Nell'*impresa 5* il piano di collezione scaturisce da un processo informale di confronto tra l'area commerciale e l'area creativa intermedio e coordinato dalla figura del *product manager*. Da un lato, l'area creativa realizza una serie di *brainstorming* nei quali vengono ipotizzate le linee che dovrebbero guidare la progettazione della collezione principalmente sulla base delle sensibilità e delle informazioni individuali di ciascun componente dell'ufficio stile. Dall'altro, l'area commerciale, attraverso una serie di incontri tra *product manager* e *visual merchandiser*, realizza un'analisi del *sell-in* e ne sviluppa delle ipotesi interpretative avvalendosi di un'intensa raccolta di opinioni che coinvolgono agenti, dettaglianti e anche alcuni importanti clienti finali. Entrambi questi processi non esitano alcun documento formale, ma soltanto una serie di opinioni e percezioni, che vengono ulteriormente confrontati in un incontro tra il *product manager* e la responsabile dell'area stile (imprenditrice stilista). Solo in seguito a questo incontro, il *product manager* sviluppa in modo analitico, dettagliato e formale il documento che contiene il piano di collezione e che ritorna alle diverse funzioni coinvolte. Nell'*impresa 6* il modello operativo è sostanzialmente analogo al precedente, con una sequenza di *brainstorming* separati da parte dell'area stilistica e commerciale, in cui vengono interpretati i dati di vendita a consuntivo, i cui risultati vengono acquisiti e integrati dalla figura del *product manager*. Prima di procedere alla definizione del piano di collezione, il *product manager* deve operare un ulteriore livello di confronto che coinvolge il coordinatore generale di marca, in modo da assicurare un adeguato equilibrio tra la identità stilistica del *brand* e differenziazione tra le diverse linee che lo compongono.

Il ruolo della conoscenza tacita risulta ancora più pregnante per l'impiego dei dati di *sell-out* della stagione in corso al fine di intervenire sulle decisioni operative dei *designer*. In questo caso, il problema interpretativo risulta ancor più complesso per la brevità della finestra temporale utile e per la maggiore ambiguità della conoscenza esplicita su cui si opera. I modelli interpretativi devono sapere incorporare idee su comportamenti futuri di consumatori, *trade* e concorrenti a partire da segnali molto deboli, assai meno strutturati rispetto alle conoscenze derivabili da un consuntivo completo di una stagione di vendita. Le domande che guidano l'attribuzione di senso sono quindi: cosa sta succedendo sul mercato? perché sta succedendo? quali implicazioni ne derivano per la collezione in termini di attributi stilistici, temi da proporre, ecc.? quali pesi dare alle diverse fonti informative eventualmente incoerenti tra loro? Anche in questo caso i processi

interpretativi sono differenziati tra impresa e impresa. Nell'*impresa 3*, mentre - come visto - l'interpretazione dei dati di consuntivo è operata direttamente dall'area stile, l'impiego delle informazioni sulla stagione in corso fornite dal *trade* vede il ruolo attivo e cruciale del responsabile dei negozi monomarca. I dati di *sell-out* provengono infatti solo da questa sezione della rete distributiva e necessitano di una lettura più analitica e contestuale per poter essere tradotti in indicazioni stilistiche. Questa conversione viene operata attraverso una osservazione continuativa dei diversi punti vendita utilizzati come sensori delle dinamiche in corso. Si tratta di un processo informale che si basa su relazioni *face to face* tra responsabile monomarca e gestori dei negozi e su osservazioni dirette finalizzate ad una ricognizione del profilo dei clienti, degli atteggiamenti psicologici e dei comportamenti che questi esprimono *in-store*. Attraverso questo insieme di conoscenze il responsabile dei monomarca riesce a formulare un giudizio e una interpretazione delle informazioni sul *sell-out*, che vengono poi trasmesse all'area stilistica impegnata nella progettazione della collezione. Nell'*impresa 4* questo stesso processo di interpretazione delle tendenze emergenti sul mercato è invece curato dal responsabile dell'area commerciale, che ne interpreta i significati e le implicazioni progettuali da trasferire all'area stilistica sulla base delle proprie competenze. Nelle *imprese 5 e 6* la conversione dai dati di *sell out* in indicazioni per lo stile è il risultato di un'elaborazione condotta congiuntamente da più attori. Nell'*impresa 5* la responsabilità della traduzione dei dati forniti dall'ufficio commerciale in termini di tendenze moda è infatti affidata in primis al *product manager*. A questo scopo da un lato il ruolo di *product manager* è affidato ad una figura che ha acquisito sia competenze di marketing (deve infatti curare tutta la politica di marketing delle diverse linee) che di tipo stilistico; dall'altro la capacità di lettura stilistica viene ulteriormente rafforzata dall'inserimento di una figura apposita, la *visual merchandiser*, che assiste il *product manager* proprio in questo processo di interpretazione delle informazioni di *sell-out*. Le proposte di correzione del lavoro stilistico che emergono dal confronto tra questi due attori vengono poi ulteriormente filtrate dalla titolare stilista, cui compete in via esclusiva la decisione degli interventi da apportare. Nell'*impresa 6* questo processo viene realizzato attraverso un interscambio comunicativo informale e permanente che vede coinvolte le figure del *product manager*, della responsabile di linea (le cui competenze e ruolo sono essenzialmente analoghe alla *visual merchandiser*) e lo stilista di linea. Questa capacità di socializzazione è intenzionalmente ricercata dal punto di vista organizzativo attraverso la condivisione dello stesso spazio fisico di lavoro e la comune appartenenza ad un'unica unità organizzativa, l'area prodotto.

***Proposizione 3:*** *La conoscenza di mercato che l'impresa può acquisire dai punti vendita è sempre una combinazione di conoscenza esplicita e tacita.*

***Proposizione 4:*** *Quanto maggiore è la capacità delle imprese di progettare strutture e processi di knowledge management in grado di generare nuova conoscenza sulla base delle informazioni di mercato, tanto maggiore è l'impatto che tali conoscenze esercitano sulla qualità del processo di sviluppo delle nuove collezioni e sui costi connessi.*

La disponibilità di nuova conoscenza di mercato non esaurisce il problema del *knowledge management* nelle imprese moda. La nuova conoscenza creata deve essere adeguatamente trasferita ai soggetti che ne devono fare uso e quindi, per quanto concerne nello specifico la creazione di nuovi prodotti, deve tradursi in conoscenza utile per la decisione degli stilisti. Anche su questo tema l'osservazione dei casi restituisce un quadro ricco di varietà. Le *imprese 5 e 6*, che sono anche le imprese di maggiori dimensioni, condividono un analogo processo di trasferimento interno della conoscenza, che si sostanzia nell'introduzione di due interfacce attraverso cui si realizza la traduzione della conoscenza generata sulla base di informazioni di mercato in conoscenza implementata nella progettazione stilistica. In entrambi i casi, chi produce e chi usa la conoscenza di mercato all'interno dell'impresa non interagisce mai direttamente, a causa della grande distanza

cognitiva che li separa e che si traduce in semantiche, linguaggi, stili organizzativi diversi. Il trasferimento di conoscenza è mediato da una figura di traduttore che, nel caso dell'*impresa 5*, è l'imprenditrice stilista, mentre nel caso dell'*impresa 6* è la responsabile di linea. Il compito che entrambe queste figure assolvono è quello di riformulare, nell'interazione coi creativi e sulla base della loro capacità di condividere con essi modelli cognitivi e linguistici, la conoscenza prodotta dall'interfaccia col mercato in conoscenza impiegabile nella decisione stilistica. Il fatto che il ruolo di traduttore cognitivo sia svolto nell'un caso dalla titolare, nell'altro da una collaboratrice del *product manager*, non è privo di influenze sull'impatto che la conoscenza di mercato esercita sul processo di innovazione di prodotto. Nell'*impresa 5*, infatti, questo impatto è moderato dalla cultura a dominanza stilistica del traduttore (imprenditrice stilista). Nell'*impresa 6*, invece, la cultura di marketing prevalente nel *product manager* e il ruolo gerarchicamente subordinato del traduttore rendono più permeabile il processo di decisione stilistica alle influenze del mercato. Per mitigarne gli eventuali effetti distorsivi sulla ricerca di originalità stilistica, il disegno organizzativo prevede un affiancamento fisico costante di questi soggetti, che ne facilita l'integrazione degli stili cognitivi attraverso un processo di comunicazione intenso e informale. Negli altri casi non sono rinvenibili processi con analogo grado di strutturazione formale.

*Proposizione 5: Quanto maggiore è la capacità dell'impresa di progettare strutture e processi di knowledge management per il trasferimento della conoscenza di mercato alla funzione stilistica, tanto maggiore è l'impatto che tali conoscenze esercitano sulla qualità del processo di sviluppo delle nuove collezioni e sui costi connessi.*

## **5. Conclusioni e implicazioni per la ricerca futura**

A partire dagli anni '90 si è assistito ad una progressiva convergenza tra gli studi relativi ai temi della *market information use* e della *market orientation*, ed il più ampio e articolato filone di studi di *knowledge management*, convergenza che si è tradotta, tra l'altro, nella individuazione di nuovi ruoli critici per la disciplina del marketing. Tra questi una particolare considerazione merita l'individuazione del marketing quale intermediario e traduttore cognitivo della conoscenza di mercato, sia all'interno dell'organizzazione che nella gestione di relazioni con altre organizzazioni, da cui discende anche la constatazione, riferita in particolare alle organizzazioni caratterizzate da un più alto profilo di *market orientation*, dell'affievolirsi dei confini organizzativi tradizionalmente assegnati alle attività di marketing a favore di una loro dispersione inter-funzionale. Le motivazioni che possono essere rinvenute nella letteratura a fondamento di questi nuovi ruoli e risvolti organizzativi riferiti al marketing possono essere così sintetizzate:

- a) il riconoscimento della natura interorganizzativa delle basi di conoscenza su cui poggia la capacità competitiva delle singole imprese;
- b) la crescente specializzazione e articolazione dei domini cognitivi in cui si situano le competenze distintive all'interno delle organizzazioni stesse;
- c) il ruolo fondamentale che la capacità di innovazione, in generale, e di innovazione di prodotto in particolare, svolge nell'assicurare una sostenibilità del vantaggio competitivo delle imprese e la natura necessariamente interfunzionale del processo di innovazione che impone una capacità migliore di integrazione delle diverse basi di conoscenza intra- ed intra-organizzativa;
- d) la natura inestricabilmente composita delle conoscenze implicate nei processi di innovazione quanto a grado di codificabilità e trasferibilità.

L'analisi condotta si è posta esplicitamente un intento di natura esplorativa finalizzato a comprendere come, con quale intensità e specificità questi fenomeni trovino concretizzazione in un ambito settoriale specifico, quello della moda, in cui molti dei tratti critici sopra descritti risultano particolarmente accentuati.

L'osservazione empirica offre una significativa conferma del ruolo fondamentale del marketing come mediatore cognitivo nella generazione e nel trasferimento della conoscenza di mercato utile ai

fini dell’innovazione di prodotto. Si tratta di un ruolo estremamente complesso, dal momento che, come la lettura dei casi conferma, l’accesso ad un’adeguata conoscenza di mercato richiede all’impresa moda la capacità di mobilitare fonti di conoscenza plurime attraverso l’attivazione e la gestione di una rete di relazioni interorganizzative, in cui spiccano in particolare quelle con il *trade*. La ricerca e l’uso sistematico di informazioni provenienti dal *trade* come base fondamentale per la creazione della conoscenza è un fenomeno la cui rilevanza trova conferma nelle esperienze della maggior parte delle imprese analizzate. La funzione di traduttore assolta dal marketing in tale processo è resa ulteriormente complessa dalla commistione di componenti tacite ed esplicite nella conoscenza di mercato, che ne limita la fruibilità in assenza di un’attenta attività di mediazione cognitiva. Di qui la necessità di una consapevole progettazione di strutture e processi organizzativi in grado di assicurare la più efficace integrazione di questa duplice componente. La funzione di mediazione cognitiva del marketing, oltre che rivolgersi verso l’acquisizione e generazione della nuova conoscenza, interessa anche il processo di trasferimento interno all’organizzazione che, anche nei casi esaminati, risulta articolata in vari domini cognitivi profondamente diversi e ugualmente critici ai fini della capacità innovativa. Si tratta, in definitiva, di un duplice processo di mediazione cognitiva che il marketing svolge a supporto del processo di innovazione.

Infine, dall’analisi condotta viene un’ulteriore conferma alla necessità di interpretare il marketing come funzione diffusa, i cui processi chiave sono difficilmente riconducibili all’interno di una funzione specialistica e possono essere efficacemente gestiti solo se supportati da una consapevole progettazione organizzativa in grado di facilitare e coordinare una vasta trama di interazioni che connettono una varietà di soggetti e ruoli diversi diffusi all’interno dell’organizzazione.

Per queste prime indicazioni, confermate dall’analisi esplorativa, si rendono ovviamente necessari ulteriori stadi di verifica. Accanto a ciò ulteriori indicazioni per la ricerca futura possono essere già individuate.

Nei casi esaminati si è trovato riscontro di un vasto ricorso a processi di trasferimento dal *trade* di conoscenze codificate (dati di *sell-in* e *sell-out*), mentre non sono emerse in modo apprezzabile esperienze e modalità di trasferimento di conoscenza contestuale che pure risulta di elevato valore e rilevanza per la comprensione e l’interpretazione delle conoscenze codificate (gli stili di abbigliamento che i frequentatori dei punti vendita esibiscono, gli atteggiamenti e i comportamenti che i consumatori finali assumono all’interno del punto vendita, il modo in cui reagiscono nei confronti delle diverse alternative di prodotto presenti, i criteri di valutazione che esprimono e i modi in cui questi si traducono o meno in comportamento di acquisto, le esigenze esplicite che non hanno trovato adeguata soddisfazione sulla base dell’assortimento disponibile, ecc.). Si tratta di conoscenze inevitabilmente tacite, che alcune delle imprese analizzate cercano di acquisire inviando propri osservatori in alcuni punti vendita che, tuttavia, non possono che essere numericamente contenuti. Proprio perché si tratta di conoscenze acquisibili solo attraverso un’attività di osservazione e interpretazione sul campo, la loro accessibilità su una scala più ampia può essere attuata solo attraverso un coinvolgimento attivo dei gestori e degli addetti dei punti vendita nella produzione e condivisione di conoscenza. Ma anche questo coinvolgimento, complesso da conseguire, non basta a garantire un’effettiva capacità di trasmissione e acquisizione di tale tipologia di conoscenze. Come sempre, per la conoscenza tacita, la trasferibilità è possibile, con profondità e tempi adeguati, solo se sussistono due ulteriori condizioni: la condivisione di schemi cognitivi comuni tra fonte e destinatario; contesti abilitanti in grado di assicurare la motivazione e l’impegno alla generazione e condivisione della conoscenza.

Ciò pone, innanzitutto, il problema di quali siano i modelli di *governance* delle relazioni col *trade* più adeguate a conseguire l’obiettivo della gestione della conoscenza di mercato. E’ all’evidenza di tutti gli osservatori che nell’ultimo decennio si è verificato un intenso fenomeno di integrazione verticale a valle da parte di alcune grandi imprese di abbigliamento. Oltre agli obiettivi di visibilità del *brand*, questo fenomeno sembrerebbe confermare la tendenza a sviluppare flussi conoscitivi di ritorno dal mercato privilegiando il ricorso a sistemi verticali proprietari. In effetti, anche nelle esperienze osservate, la maggiore capacità di acquisire informazioni utili si realizza attraverso

sistemi distributivi controllati direttamente, anche se in alcuni casi questo accade con sistemi meno gerarchici. Da un lato, tuttavia, le esperienze considerate indicano come il controllo, di natura gerarchica o contrattuale, sui punti vendita assicuri una maggiore efficienza ed efficacia solo per il trasferimento della conoscenza esplicita, date anche le maggiori possibilità di allestire processi tecnologici di trasferimento di dati ad alto valore. Dall'altro, il trasferimento della conoscenza tacita ha sempre necessità di contesti abilitanti caratterizzati da legami di fiducia. La relazione tra sistemi di *governance* e processi di generazione e trasferimento della conoscenza di mercato è, quindi, un tema di ricerca aperto e decisivo.

Un ulteriore ambito problematico di interesse per la ricerca futura riguarda la relazione, che sembra emergere dai casi analizzati, tra orientamento all'innovazione delle imprese e modelli di gestione della conoscenza (Cillo *et al.*, 2005). Il tema dell'innovazione nell'industria della moda è stato a lungo ricondotto alla presunta contrapposizione tra un orientamento a reagire adattivamente alle tendenze di mercato, rispetto ad un orientamento all'anticipazione creativa delle esigenze di mercato, come ad esempio nel caso Diesel (Cillo, 2004). In questo secondo approccio, il ruolo generativo della conoscenza di chi opera nella funzione stile è determinante. Lo stilista e il suo staff interagiscono soggettivamente con i *trend generator* del mercato e con tutti quegli attori che esprimono comportamenti sociali utilizzabili come fonti di conoscenza anticipatrici. In questo approccio, il patrimonio cognitivo a supporto dell'innovazione tende ad identificarsi con il patrimonio cognitivo dello stilista. Si tratta certamente di un modello, non solo operativo ma anche interpretativo del tema moda, molto diffuso nelle imprese, ma che non riesce a dare adeguata spiegazione a due temi. Il primo riguarda il concetto stesso di innovazione in questo specifico ambito settoriale, che può essere definita come la reale capacità di staccarsi continuativamente dalle proposte stilistiche stagionali predisposte dalle altre imprese, “divergendo” dalla modalità media di interpretare le tendenze emergenti, e al contempo confermandone alcune caratteristiche di base. Tali tendenze vengono comunque considerate e analizzate da tutte le imprese. Ciò che cambia è il grado di incorporazione delle tendenze emergenti, che può variare significativamente da impresa a impresa. Il secondo tema riguarda la crescente difficoltà che le imprese si trovano a fronteggiare nei confronti dei nuovi modelli di comportamento dei consumatori caratterizzati da una ricerca autonoma di personalizzazione e combinazione di diversi stili di abbigliamento, fenomeno che quantomeno problematizza il ruolo di anticipazione e sintesi dei *trend setter*. La difficoltà a saldare fenomeni e comportamenti innovativi in una chiara ed efficace proposta di abbigliamento è pienamente dimostrata dalla tendenza diffusa verso un ampliamento delle linee presenti nelle diverse collezioni aziendali e dalla moltiplicazione delle uscite di collezione. In realtà, è propria la presunta dicotomia sopra presentata a non dare adeguatamente conto dei diversi modelli di gestione dell'innovazione stilistica delle imprese moda. Anche nell'impresa orientata al mercato permane sempre un ruolo cruciale della conoscenza di tipo più creativo, ma questa conoscenza viene integrata e riformulata sulla base di quella che si raccoglie in modo organizzato dal mercato attraverso il ruolo informativo dei punti vendita, che assolvono, non meno di altre componenti del contesto ambientale, ad una funzione di generazione di conoscenza fresca e anticipatrice.

Infine, due ulteriori questioni vengono consegnate ai futuri stadi di ricerca: l'identificazione di indicatori adeguati per misurare la *performance* di una collezione; la compatibilità tra dimensioni d'impresa ridotte e la possibilità di attrezzare sistemi strutturati per la gestione della conoscenza di mercato.

## **Bibliografia**

- ACHROL R.S., KOTLER P., *Marketing in the network economy*, in “Journal of Marketing”, 63, 1999.
- ALLEN T.J., *Communications, technology transfer, and the role of technical gatekeeper*, in “R&D Management”, n. 1, 1971.
- AYERS D., DAHLSTROM R., SKINNER S.J., *An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success*, in “Journal of Marketing Research”, 34(1), 1997.



- BAKER W.E., SINKULA J.M., *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", 27 (4), 1999.
- BARA B.G., *Pragmatica Cognitiva. I processi mentali della comunicazione*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999
- BETTENCOURT L.A., OSTROM A.L., BROWN S.W., ROUNDTREE R.I., *Client co-production in knowledge-intensive business services*, in "California Management Review", 44 (4), 2002.
- BINGHAM F.G., QUIGLEY C., *A team approach to New Product Development*, in "Journal of Marketing Management", 1, 1990
- BOLISANI E., SCARSO E., FRISO A., *Gli intermediari della conoscenza. Riflessioni su un nuovo modello di business online*, Franco Angeli, MI, 2004.
- BROWN J.S., DUGUID P., *Knowledge and organization: a social-practice perspective*, in "Organizational Science", 12(2), 2001.
- BRUCE M., MORRIS B., *Approaches to design management in the product development process*, in BRUCE M. AND BIEMANS W.G. (eds.), *Product development, Meeting the challenge of the design-Marketing interface*, John Wiley & Sons, Chichester, USA, 1995.
- CASTALDO S., *Lo sviluppo dei nuovi prodotti nella prospettiva relazionale*, in S. Castaldo, G. Verona (a cura di), *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teorie e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, EGEA, Milano, 1998.
- CASTALDO S., VERONA G., *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Egea, MI, 1998.
- CILLO P., *Innovazione e mercato*, Carrocci, Roma, 2004.
- CILLO P., DE LUCA L.M., MAZURSKY D., TROILO G., *Orientamento al mercato e innovazione nei settori creativi. Una ricerca nel settore della moda*, in "Finanza, Marketing e Produzione", 1, 2005.
- CLARK K., FUJIMOTO T., *Product development performance: Strategy, organization and management in the world auto industry*, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- COOPER R.G., *Overhauling the new product process*, in "Industrial Marketing Management", 25(6), 1996.
- DAVENPORT T.H., PRUSAK L., *Working knowledge: how organizations manage what they know*, in "Harvard Business School Press", Boston, 1998.
- DAVIES-COOPER R., JONES T., *The interfaces between design and other key functions in product development*, in Bruce M. and Biemans W.G. (eds.), "Product development, Meeting the challenge of the design-Marketing interface", John Wiley & Sons, Chichester, USA, 1995.
- DAY G., *The capabilities of marketing driven organizations*, in "Journal of Marketing", 1994.
- DEN HERTOOG P., *Knowledge intensive business services a co-producers of innovation*, in "International Journal of Innovation Management", 4 (4), 2000.
- DESHPANDÉ R., WEBSTER F.E., *Organization culture and marketing: Defining the research agenda*, in "Journal of Marketing", 53, 1989.
- DESHPANDÉ R., FARLEY J.U., WEBSTER F.E.JR, *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*, in "Journal of Marketing", 57 (1), 1993.
- DESHPANDÉ R., ZALTMAN G., *Factors Affecting the use of market research: a path analysis*, in "Journal of Marketing Research", 19, 1982.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, BO, 1990.
- DICKSON P., *The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's competitive advantage theory*, in "Journal of Marketing", 60, 1996.
- DION P.A., EASTERLING D., MILLEL S.J., *What is really necessary in successful buyer/seller relationships?*, in "Industrial Marketing Management", 24, 1995.
- DYER J.H., K. NOBEOKA, *Creating and managing a High-Performance knowledge-sharing network: the Toyota case*, in "Strategic Management Journal", 21, 2000.
- FORD D.P., *Trust and knowledge management: the seeds of success*, in Holsapple C.W. (ed.), *Handbook on knowledge management*, Springer, Berlin, Vol. 1, 2003.

- GARVIN D., *Integrating manufacturing into the strategic phases of new product development*, in “California Management Review”, 35(4), 1993.
- GOODMAN L.E., DION P.A., *The determinants of commitment in distributor-manufacturer relationship*, in “Industrial Marketing Management”, 30, 2001.
- GRIFFIN A., HAUSER J.R., *Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature*, in “Journal of Product Innovation Management”, 13(3), 1996.
- GUPTA A.K., RAJ S.P., WILEMON D., *A model for studying R&D-Marketing interface in the product innovation process*, in “Journal of Marketing”, 50(2), 1986.
- HAUKNES J., ANTONELLI C., *Knowledge intensive services – what is their role?*, OECD, Business and Industry Policy Forum on Realising the potential of the service economy: facilitating growth, innovation and competition, Paris, September 28<sup>th</sup>, 1999.
- HOLSAPPLE C.W., SINGH M., *The knowledge chain model: activities for competitiveness*, in “Expert Systems with Applications”, 20, 2001
- KENNEDY K.N., GOOLSBY J.R., ARNOULD E.J., *Implementing a customer orientation: Extension of theory and application*, in “Journal of Marketing”, 67, 2003.
- KIRCA A.H., JAYACHANDRAN S., BEARDEN W.O., *Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*, in “Journal of Marketing”, 69, 2005.
- KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm. Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, in “Organization Science”, 3, 3, 1992.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J., *Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance*, in “Journal of Product Innovation Management”, 18(3), 1990.
- LUBIT R., *Tacit Knowledge and Knowledge management: The keys to Sustainable Competitive Advantage*, in “Organizational Dynamics”, 29, 4, 2001.
- MALTZ E., KOHLI A.K., *Market intelligence dissemination across functional boundaries*, in “Journal of Marketing Research”, 33, february, 1996.
- MARCHI G., NARDIN G., *Imprese moda ed Internet: un'integrazione da costruire*, in Marchi G., Nardin G., (a cura di), *Internet nell'industria abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- MARCHI G., NARDIN G., SCARSO E., BOLISANI E., *A Knowledge management reading of electronic commerce: experience in the Italian clothing industry*, in “International Journal of Electronic Business”, 1, 3, 2003.
- MENON A., VARADARAJAN P.R., *A model of marketing knowledge use within firms*, in “Journal of Marketing”, 56(4), 1992.
- MICELLI S., *Knowledge management: gestire l'innovazione in sistemi a intelligenza distribuita*, in “Sinergie”, 51, 1999.
- MILLAR J., DEMAID A., QUINTAS P., *Trans-organizational innovation: a framework for research*, in “Technology Analysis & Strategic Management”, 7 (3), 1997.
- MOORMAN C., *Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes*, in “Journal of Marketing Research”, 32, August, 1995.
- MOORMAN C., RUST R.T., *The role of marketing*, in “Journal of Marketing”, 63, 1999.
- MORGAN N.A., ZOU S., VORHIES D.W., KATSIKEAS C.S., *Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures*, in “Decision Sciences”, 34, 2, 2003.
- MORGAN R.E., *Market-based organizational learning – Theoretical reflections and conceptual insights*, in “Journal of Marketing Management”, 20, 2004.
- NARDIN G., MARCHI G., GIUSTI L., *Il sistema informativo della moda*, Rapporto commissionato da Citer, Università di Modena e Reggio Emilia, 2001.
- NARDIN G., *Relazioni e fiducia nel mercato dei beni industriali*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- NARVER J.C., SLATER S.F., *The effect of a market orientation on business profitability*, in “Journal of Marketing”, 54, October, 1990.
- NARVER J.C., SLATER S.F., *Market orientation and the learning organization*, in “Journal of Marketing”, July, 1995.

- NELSON R.R., WINTER S.G., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.
- NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N., *Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, in “Long Range Planning”, 33 (1), 2000.
- NONAKA I., KONNO N., *The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation*, in “California Management Review”, 3, 1998.
- NONAKA I., *Creating organizational order out of chaos: self renewal in Japanese firms*, in “California Management Review”, 69(9), 1988.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, NY, USA, 1995
- NONAKA I., *A dynamic theory of organizational knowledge*, in “Organization Science”, 5, 1994.
- PELC K.I., *Patterns of knowledge generating networks*, in Kocaoglu D.F., Anderson T. R. (Eds.), Proceedings of PICMET '97, Portland, July 27-31, 1997.
- POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOERR L., *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in the biotechnology*, in “Administrative Science Quarterly”, 41, 1996.
- SABBADIN E., *La partnership verticale nel sistema moda*, in “Economia & Management”, 2, 1995.
- SAVIOLO A., TESTA S., *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano, 2000.
- SCARSO E., BOLISANI E., FRISO A., *Gli intermediari della conoscenza: riflessioni su un nuovo modello di business on line*, Franco Angeli, MI, 2004).
- SCHLEGELMILCH B.B., PENZ E., *Knowledge management in marketing*, in “The Marketing Review”, 3, 2002.
- SEUFERT A., VON KROGH G., BACH A., *Towards knowledge networking*, in “Journal of Knowledge Management”, 3, 3, 1999
- SIMONIN B.L., *Transfer of marketing know how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity*, in “Journal of International Business Studies”, 30, 3, 1999.
- SINKULA J.M., *Marketing information processing and organizational learning*, in “Journal of Marketing”, 58 (1), 1994.
- SPENDER J.-C., *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*, in “Strategic Management Journal”, 17, 1996.
- SPRING M., *Knowledge management in extended operations network*, in “Journal of Knowledge Management”, 7, 4, 2003
- SZULANSKY G., *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm*, in “Strategic Management Journal”, 17, 1996.
- TEECE D., *Capturing value from knowledge asset: The new economy, markets for knowledge management and intangible assets*, in “California Management Review”, 40, 3, 1998.
- TROILO G., *Marketing knowledge management. La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato*, Etas, MI, 2001.
- TSAI M-T., SHIN C-M., *The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance*, in “International Journal of Management”, 21, 4, 2004.
- VALDANI E., *Un'impresa proattiva, virtuale ed eterarchica per progettare lo sviluppo*, in “Economia & Management”, 3, 1994.
- VARACCA CAPELLO P., *Lo sviluppo delle collezioni nel sistema moda*, in “Economia & Management”, 6, 1993
- VOHRIES D.W., MORGAN N.A., *Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*, in “Journal of Marketing”, 69, 2005.
- VON GROGH G., ICHIJO K., NONAKA I., *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of Tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, NY, 2000.
- VON HIPPEL E., *Has a customer already developed our next product*, in “Sloan Management Review”, 18(2), 1977.

- WINTER S., *Knowledge and competence as strategic assets*, in Teece D. (ed.), *The competitive challenge – Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge MA, 1987.
- WONG W.L.P., RADCLIFFE D.F., *The Tacit Nature of Design Knowledge*, in “Technology Analysis and Strategic Management”, vol. 12, n.4, 2000.
- ZAHAY D., GRIFFIN A., FREDERICKS E., *Sources, uses, and forms of data in the new product development process*, in “Industrial Marketing Management”, 33, 2004.