

Coesistenza strategica di reti decentrate e mercato: il caso del tessile abbigliamento¹

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

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

1. Introduzione

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 si caratterizza per logiche economico-aziendali, improntate alla ricerca dell'efficienza produttiva, ma anche per logiche strategico-gestionali che portano le imprese ad essere parte di network sempre più estesi di relazioni attraverso le quali si alimentano costanti processi di mobilitazione, sviluppo ed integrazione di risorse e competenze. In particolare nel settore oggetto di analisi il decentramento può assumere contemporaneamente forme diverse e rendere la stessa impresa parte di reti differenti tra loro non solo sotto il profilo strutturale (dimensione, estensione, tipologia dei rapporti, ecc...), ma anche in termini di obiettivi strategici perseguiti al loro interno attraverso l'attivazione di specifici processi relazionali; l'impresa decentrante tende così a caratterizzarsi per delle architetture reticolari sempre più complesse il cui governo induce ad interrogarci sulle condizioni in grado di garantire situazioni di coesistenza strategica reticolare.

Nel presente lavoro ci proponiamo pertanto di esplicitare il concetto di coesistenza strategica e di individuarne alcuni indicatori qualitativi che saranno sperimentati attraverso l'analisi delle scelte di decentramento produttivo compiute nell'abbigliamento da tre aziende, Pal Zileri, Valentino Fashion Group e Corporation Alfa², considerate casi emblematici per lo studio del fenomeno in oggetto. In questa analisi il mercato costituisce una componente esterna all'impresa che nel tempo, anche nelle imprese di alta gamma, abituate ad imporre il loro stile, sembra destinato ad assumere un ruolo crescente ed a incidere sull'attivazione di processi relazionali funzionali a scelte di decentramento produttivo. Pertanto abbiamo cercato di rispondere alle seguenti domande: in che senso il fenomeno del decentramento produttivo è un fenomeno reticolare?, cosa si intende per coesistenza strategica reticolare e quali sono alcuni indicatori che ne identificano l'esistenza? e che ruolo ha il mercato nell'attivare processi di decentramento? Questa ultima domanda sembra assumere recentemente un'importanza notevole nelle imprese di abbigliamento contribuendo a modificare le precedenti architetture strategiche e a delinearne di nuove, e ad incidere sulle principali dimensioni del capitale di rete dell'impresa decentrante. Non mancheremo di evidenziare il rapporto tra scelte di decentramento dettate da logiche di mercato e capitale di rete cercando di identificare quali componenti di tale capitale subiscono variazioni positive con potenziali

¹ Le idee contenute nel capitolo sono frutto del lavoro comune dei due autori; sono da attribuire ad Aldo Burresi i paragrafi 1 e 7 ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 2, 3,4,5; è da attribuire ad entrambe gli autori il paragrafo 6.

² Per motivi di riservatezza abbiamo sostituito il nome dell'azienda con un nome di fantasia.

conseguenze favorevoli sia per i livelli di performance sia per lo sviluppo di processi di innovazione strutturali.

2. Il decentramento produttivo come fenomeno reticolare e l'impatto sul capitale di rete

La letteratura evidenzia come il decentramento possa essere studiato in *termini assoluti*, come una scelta della singola impresa sulla base di ragioni di natura prevalentemente economico-produttiva (Frey, 1974), ma anche in termini relativi, come un fenomeno di rapporto tra imprese improntato a logiche strategico-organizzative; questo significa che le scelte di decentramento sono decisioni che non possono prescindere da considerazioni sulla complementarità 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 (Piore, Sabel, 1984; Varaldo, 1979; Silvestrelli, 1979; Panati, 1980; Burrelli, Ranfagni, 2006). Il fenomeno esaminato può pertanto disegnare nuove geometrie reticolari, modificare i processi relazionali tra imprese ed influire sulle capacità di accesso, integrazione e combinazione delle risorse e delle competenze che costituiscono il capitale di una rete.

Le imprese decentranti danno luogo così ad un coacervo di relazioni (*nexus of treaties*) e di negoziazioni (Williamson, 1990) con imprese interne (gerarchia), verso le quali sono orientate le scelte in termini di investimenti diretti e di accordi di cooperazione strategica, e, con imprese esterne (mercato), alle quali si esternalizza (*outsourcing*) la realizzazione di parti del prodotto finito o di fasi specifiche del processo produttivo dell'impresa stessa. La presenza di una coesistenza tra una "ristrutturazione per via interna" ed una "ristrutturazione per via esterna" (Varaldo, 1979) esprime una situazione di combinazioni 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).

La presenza di *forme di decentramento diverse coesistenti* all'interno di una stessa impresa possono contribuire alla *generazione di strutture reticolari complesse* (Burt, 1980) articolabili in sistemi multipolari di relazioni diversi fra loro, ma pur sempre riconducibili ad una determinata catene di offerta (*supply chain*). In particolare l'impresa che effettua scelte di decentramento può essere parte di reti diverse le quali possono essere distinte in base non solo a variabili strutturali (estensione, densità, stabilità, dinamicità, potere contrattuale, livello di coordinamento, ecc..), ma anche agli obiettivi strategico-comportamentali (efficienza/flessibilità produttiva, innovazione, ecc.....) perseguiti attraverso l'attivazione di rapporti diadici specifici. In questo contesto sembra prevalere l'ipotesi, almeno in parte condivisa dalla letteratura, che una *relazione diadica* orientata a perseguire una finalità specifica si vada a collocare o possa alimentare una rete *emergente di attori che perseguono obiettivi strategici condivisibili*. L'ambiente (la rete decentrata) in cui si vanno a collocare tali relazioni costituisce un'entità autonoma, astratta, destrutturata, in continua trasformazione (Hakansson, 1987); esso assume inoltre caratteri differenziati per ogni singola realtà aziendale, in quanto è il risultato di un processo di stratificazione delle relazioni di scambio da essa gestite dipendente dalle scelte compiute dall'impresa stessa (Granovetter, 1985). Occorre precisare in questo contesto che, anche se l'ambiente può sembrare "enacted" ossia creato dall'impresa stessa, la complessità della struttura dei network tende ad essere tale da non poter essere globalmente compresa e delineata nei suoi confini dai singoli attori che ne fanno parte. La rete decentrata quindi non può essere progettata dai singoli attori, ma deve essere vista come una struttura emergente, ossia come un processo di strutturazione ed organizzazione dei legami (processo di *networking*) fra le diverse componenti.

All'interno delle singole reti decentrate le opportunità ed i vincoli per la singola impresa, così come il suo posizionamento strategico, vengono a dipendere sostanzialmente dalle sue capacità relazionali e dal complesso di risorse e conoscenze che la stessa impresa riesce a mobilitare ed ad assorbire attraverso l'attivazione di rapporti interattivi con gli altri attori della rete (Tunisini, 2003). Queste risorse vanno a costituire il capitale di rete dell'impresa il quale è identificato dai numerosi contributi presenti in letteratura come un "capitale sociale" (Granovetter, 1973 e 1995; Burt, 1992; Nahapiet e Ghosal, 1998), composto da quell'insieme di risorse circolanti all'interno di un determinato "spazio reticolare" di cui si fanno portatori gli attori che vi appartengono. Si tratta quindi di un capitale potenziale la cui concreta manifestazione ed il cui accesso presuppone l'attivazione e la gestione di processi relazionali³. Ne deriva che il capitale di rete è la somma delle risorse potenziali ed attuali all'interno di una rete di relazioni, disponibili attraverso la rete medesima, o tramite essa derivate. Tali risorse sono costituite da beni tangibili (materie prime, fattori produttivi, ecc...) e da beni intangibili (conoscenza, capacità, competenze, abilità, ecc...) e compongono un "capitale" che non è di proprietà della singola impresa, ma che è di proprietà delle imprese tra le quali si attivano processi relazionali all'interno della rete.

Le imprese che attivano processi di decentramento si trovano pertanto ad essere parte di strutture reticolari complesse e diverse per obiettivi perseguiti all'interno delle quali possono avviare processi interattivi di condivisione e di integrazione reciproca delle risorse alimentando in questo modo il livello di capitale di rete effettivo della struttura stessa. In particolare le scelte di decentramento possono incidere sulle dimensioni costituenti il capitale di rete ossia la dimensione strutturale, la dimensione cognitiva e comportamentale (Lipparini, 2002). La prima identifica tutte quelle componenti di "contenuto strutturale" su cui si vanno a costruire le relazioni fra imprese fra cui la tipologia dei legami (forti, deboli, di breve termine e di lungo termine, ecc...), la tipologia di rete (rete estesa, rete densa, ecc...); la seconda comprende quell'insieme di "presupposti cognitivi" alla base dell'attivazione di proficui processi relazionali per gli attori coinvolti tra cui la presenza di una visione condivisa, di un linguaggio comune, di un'affinità in termini di cultura aziendale, di conoscenze/competenze integrative e di esperienze simili; infine la terza individua gli aspetti "normativo-comportamentali" e di "intensità relazionale" che influiscono sulle modalità di gestione delle relazioni fra cui norme di comportamento, livello di fiducia e di credibilità, ed aspettative reciproche. Sostanzialmente accedere ad un capitale di rete porta l'impresa ad essere parte di una rete contraddistinta da specifici connotati strutturali, ad avviare scambi di risorse sulla base di presupposti cognitivi precisi ed a definire modalità di gestione delle relazioni e livelli di commitment. Il mix delle componenti del capitale di rete può produrre effetti sia sul livello di performance sia sulle capacità innovative delle imprese appartenenti alla rete (Ring e Van de Ven, 1994; Tsai e Ghosal, 1998).

3. Il concetto di coesistenza strategica di reti decentrate: i principali livelli di analisi

Il decentramento produttivo come fenomeno che influisce sui processi relazionali apre a nostro avviso interessanti interrogativi sugli elementi in grado di giustificare una *coesistenza strategica di sistemi reticolari diversi* all'interno di una stessa supply chain e sulle variazioni

³ Burt (1992) definisce il capitale sociale in termini di contatti attraverso i quali si creano opportunità di utilizzo del capitale umano e finanziario; Knoke (1999) lo considera come il processo attraverso il quale gli attori sociali creano e mobilitano la loro rete di connessioni all'interno e tra organizzazioni per avere accesso alle risorse degli altri attori sociali. Occorre tener presente che se il capitale umano fa riferimento ad un'abilità individuale, il capitale sociale è espressione di un'opportunità: quella di creare valore attraverso le relazioni (Lipparini, 2002).

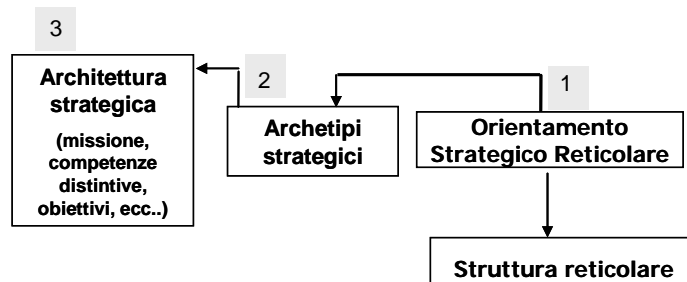
apportate dalla partecipazioni a reti decentrate alle dimensioni del capitale di rete. In questo paragrafo cercheremo di chiarire il concetto di coesistenza strategica e rinviamo all'analisi dei casi per alcune riflessioni sul rapporto tra decentramento e capitale di rete.

Per *coesistenza strategica* intendiamo il perseguimento di obiettivi diversi attraverso la partecipazione a sistemi reticolari riconducibili ad un disegno strategico aziendale condiviso ed unitario. Il concetto di coesistenza strategica si può articolare al suo interno su due livelli: il primo è quello della *coerenza strategica reticolare*, mentre il secondo corrisponde alla *convergenza di pensiero strategico*.

3.1 La coerenza strategica reticolare

La *coerenza strategica* reticolare implica che l'orientamento strategico dell'impresa possa essere interpretato (a) come il risultato dei singoli orientamenti strategici reticolari dell'impresa che, seppur diversi fra loro per obiettivi perseguiti, confluiscono in un disegno strategico unitario (coerenza basata su una "complementarietà strategico reticolare") oppure (b) come il risultato dei singoli orientamenti strategici reticolari non molto diversi fra loro e speculari rispetto ad un orientamento strategico di fondo (coerenza che si fonda su una "specularità strategica reticolare"). In linea generale la presenza di una coerenza strategica presuppone che i diversi orientamenti strategici reticolari contribuiscono alla realizzazione di uno specifico orientamento strategico aziendale. In condizioni di coerenza strategica gli orientamenti strategico-reticolari implicano comportamenti aziendali riconducibili all'archetipo strategico ed all'architettura strategica dell'impresa; tali comportamenti si concretizzano in azioni che incidono sul ruolo che l'impresa assume all'interno della rete e contribuiscono alla formazione della morfologia reticolare composta da attori, risorse scambiate (tangibili, intangibili - cognitive) ed attività (Hakansson, 1987). Ne deriva che la coerenza strategica presuppone la presenza di "nessi di causalità strategica" tra *struttura e posizionamento reticolare, orientamenti strategico di rete, archetipi ed architettura strategica* (fig. 1).

Fig. 1 Condizioni di esistenza della coerenza strategica reticolare (nesso di causalità tra (1) (2) (3))



Fonte: ns elaborazione.

L'architettura strategica identifica l'identità dell'impresa costituita, nella sua componente tendenzialmente stabile, dal sistema *visione-competenze* e, nella sua componente dinamica, dal *sistema organizzativo* e dal *contesto esterno* (Sinatra, 1994). Il sistema visione-competenze riassume le basi dell'orientamento strategico dell'impresa ed il suo percorso di sviluppo: la visione infatti non è un concetto astratto, ma un'anticipazione voluta dello stato futuro dell'impresa (Normann, 1974) che delinea la sua identità collettiva, identifica lo scopo centrale e la ragione di esistere di un'organizzazione. Essa si basa su valori centrali che costituiscono il carattere immutabile di un'organizzazione e sull'insieme delle competenze e delle capacità distintive dell'impresa (Hayes, Whell Wright e Clark, 1989, Leonard-Barton, 1992). Il sistema visione-competenze trova la sua consistenza e le ragioni del suo dinamismo nelle forze interne, ma anche

esterne all'impresa; le prime corrispondono ai *sistemi organizzativi* cui è possibile far confluire gli elementi strutturali dell'impresa (strutture organizzative, risorse, routine di apprendimento, ecc.....) in cui si accumula il patrimonio cognitivo dell'impresa (Itami, Roehl, 1987), mentre le seconde inquadrano le trasformazioni delle componenti del *contesto esterno* ossia il sistema ambiente di cui l'impresa fa parte e con il quale interagisce. Il diverso ruolo attribuito al contesto esterno ed in particolare al *mercato* nelle scelte aziendali può incidere sulla frequenza con cui si attivano *processi di riconfigurazione* dell'architettura aziendale.

Dall'architettura strategica deriva la scelta da parte dell'impresa *dell'archetipo strategico* di riferimento inteso come un *comportamento aziendale relativamente stabile* nel tempo che si trasforma se si creano nuove condizioni nell'ambiente o se mutano la morfologia e le modalità di funzionamento dell'azienda. I principali archetipi strategici identificati dalla letteratura ed in cui si sintetizzano alcuni modelli di interazione tra imprese ed ambiente sono quelli dell'ottimizzazione, dell'adattamento/flessibilità, del consolidamento e dell'innovazione. I primi due costituiscono il tentativo di risposta anticipativa (archetipo dell'ottimizzazione) o adattiva (archetipo dell'adattamento/flessibilità) al dinamismo ambientale. In particolare l'archetipo dall'*ottimizzazione* nasce nell'ambito della "scuola razionalista" (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971) degli studi strategici che considera la strategica come il risultato di un processo lineare e razionale sulla base di un'analisi comparativa-previsionale fra forze-debolezze aziendali ed opportunità-minacce ambientali; l'archetipo dell'*adattamento* si sviluppa nell'ambito della "scuola comportamentista" (Mintzberg, 1976, 1996; Quinn, 1978) che sostiene una concezione di strategia come combinazione di strategie deliberate e di strategie emergenti nonché di adattamenti continui ad eventi non programmati individuati secondo una logica dal basso verso l'alto nella gerarchia organizzativa. Gli archetipi del consolidamento e dell'innovazione sono riconducibili alla "Management Chaos Theory" secondo la quale l'impresa da un ambiente dinamico deve attivare dei processi di apprendimento (learning organization) e sviluppare rapporti con l'ambiente al fine di trarre vantaggio dalla varietà di conoscenze, capacità ed esperienze delle altre organizzazioni interagenti (Senge, 1990). In particolare l'impresa deve attivare un rapporto con l'ambiente al fine di consolidare obiettivi strategici di crescita funzionali al raggiungimento della dominanza economica (*archetipo del consolidamento*) oppure sviluppare comportamenti strategici innovativi che si manifestano in nuovi prodotti/processi, nuove prestazioni, nuove interpretazioni delle dimensioni rilevanti da considerare nel disegno strategico (*archetipo dell'innovazione*).

La letteratura manageriale sulla strategia di impresa consente di individuare e di analizzare gli *orientamenti strategici* riconducibili a *diversi archetipi*, mentre i contributi sull'organizzazione delle strutture reticolari e sullo studio delle dinamiche relazionali tra imprese (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1992; Lorenzoni, 1990; Lomi, Lorenzoni, 1992; Benassi 1993 Anderson, Hakansson., Johanson, 1994) permettono di ricostruire la correlazione tra *obiettivi strategici di rete e ruolo dell'impresa* all'interno della rete.

Attingendo a questi contributi teorici è possibile identificare *nessi di causalità* tra alcuni archetipi strategici, gli orientamenti strategici reticolari ed il ruolo guida (posizione)⁴ che l'impresa può assumere all'interno della struttura reticolare⁵. Si individuano in questo modo alcune "*situazioni di coerenza strategica*" (tab.1), valide in modo parziale, in quanto identificate a prescindere da un loro confronto con l'architettura strategica dell'impresa e da uno specifico contesto di riferimento che giustifica la loro scelta. Queste situazioni hanno natura *statica* e sono soggette a trasformazioni qualora si assista allo sviluppo di modelli più complessi di interazione con l'ambiente esterno (archetipi strategici). Il passaggio da archetipi che presuppongono un rapporto semplice e lineare tra impresa ed ambiente ad archetipi in cui prevale la volontà dell'impresa di

⁴ Un'impresa guida che si pone in una *posizione baricentrica* all'interno della rete di cui orienta lo sviluppo in funzione di una sua strategia di crescita esterna, fissando le traiettorie e gli obiettivi generali da perseguire (Lorenzoni G., 1992).

⁵ Il ruolo secondo Johanson e Mattson (1987) dipende da fattori individuali, fra cui le funzioni svolte dall'impresa e l'importanza della stessa nell'ambito del network, e da fattori relazionali, quali l'identità e la solidità delle altre imprese interne alla rete.

incidere sulle dinamiche ambientali è funzionale alle capacità di rinnovamento dell'impresa e quindi alla capacità di mantenere contemporaneamente attivi, al suo interno sia processi di apprendimento incrementali che processi di apprendimento radicali (creativi) riguardanti lo sviluppo delle competenze distintive e delle linee di indirizzo strategico (Sinatra, 1994). E' opportuno quindi effettuare una lettura della coerenza strategica non solo in chiave statica, ma anche dinamica attraverso una "ricostruzione temporale" dei percorsi in termini di archetipi attivati dall'impresa nel corso del tempo.

Tab. 1 Relazioni tra archetipo, orientamento strategico, struttura reticolare e ruolo

Archetipo	Orientamento strategico reticolare	Struttura Reticolare	Ruolo (Posizionamento)
Ottimizzazione e Flessibilità	<i>Strategia di integrazione di rete funzionale al conseguimento di efficienza e/o di flessibilità quantitativa.</i>	<i>Costellazione di imprese che nasce da situazioni contingenti le quali si traducono in tempi brevi ed in legami operativi.</i> Attori: rapporti con attori "a basso costo", con contributo basso o nullo in termini di progettualità Risorse: tangibili Attività di trasferimento e/o di trasformazione	L'impresa può costituire punto di coordinamento per tutte le altre unità facenti parte della coalizione reticolare (ruolo guida ambiguo).
Consolidamento	<i>Strategia di sviluppo orientata alla creazione di "coalizioni competitive".</i>	<i>Costellazione di imprese caratterizzata da relazioni biunivoche, non transitorie, in cui si cerca di recuperare efficienza e flessibilità qualitativa favorendo lo sviluppo di "progettualità" reciproca</i> Attori :efficienti portatori di progettualità funzionale Risorse; tangibili e intangibili Attività di trasferimento e/o di trasformazione	L'impresa può cercare di dar vita a collaborazioni il cui obiettivo sia la crescita comune (ruolo guida limitato).
Innovazione	<i>Strategie di cambiamento orientata a modificare i rapporti all'interno della rete</i> <i>Perseguimento di flessibilità, innovazione e vantaggio competitivo.</i>	<i>Costellazione caratterizzata da rapporti in cui si privilegia l'imprenditorialità delle imprese partner che diventano risorse cruciali e pertanto selezionale per la loro capacità innovativa</i> Attori: imprenditori Risorse: tangibili ed intangibili Attività di trasferimento e/o di trasformazione	L'impresa, se dotata di adeguate risorse e competenze, può costituire il motore di sviluppo della rete (ruolo guida effettivo).

Ns. Elaborazione

Nell'ambito delle singole strutture reticolari, identificabili secondo un processo individuale di rappresentazione del mercato, l'impresa può perseguire modelli di interazione diversi seppur riconducibili ad un'architettura strategica di base; ne deriva che il passaggio da un archetipo all'altro può essere analizzato a livello di impresa oppure a livello di singole strutture reticolari emergenti in relazione alle quali vengono applicati i diversi approcci di interazione. Nel caso in cui siano distinguibili archetipi diversi, l'impresa si può trovare a dover assumere ruoli differenti tra loro nelle specifiche strutture reticolari.

Le "situazioni di coerenza strategica" presentate nella figura non pretendono di essere esaustive e di costituire delle possibili categorie logiche a cui ricondurre l'analisi della coesistenza strategica, ma cercano di individuare un *metodo di interpretazione degli orientamenti reticolari* delineati a seguito di scelte strategiche di impresa secondo un'ottica di *unitarietà logico-strategica*.

3.2. La convergenza di pensiero strategico

La coesistenza strategica presuppone l'esistenza non solo di condizioni di coerenza strategica, ma anche di *convergenza di pensiero strategico* che consiste nella rappresentazione condivisa del mercato come reti dinamiche che coevolvono diventando parti di un sistema reticolare complesso ed articolato. La presenza di convergenza di pensiero strategico presuppone che almeno a livello di vertice aziendale e di singole funzioni si assista ad una cultura strategica aziendale fondata su:

- *una rappresentazione del mercato reticolare e condivisa*: questo evidenzia che occorre una visione del mercato secondo un'ottica reticolare ed univoca tra coloro che si trovano a gestire i processi di decentramento;
- *il rapporto tra strutture reticolari e creazione di valore*: questo comporta una rappresentazione del mercato come una costellazione di reti decentrate, ognuna delle quali, seppure in modo diverso, viene analizzata nella sua produzione di valore di impresa;
- *la gestione dei processi di networking*: questo implica la presenza di un linguaggio univoco nella gestione delle relazioni.

Una *rappresentazione univoca* del mercato presuppone un processo di *emersione* di conoscenza da parte dei vertici aziendali (Burrelli, Guercini, 2002) e di *condivisione* della stessa tra i membri dell'organizzazione (Troilo, 2001). La rappresentazione del mercato può essere interpretata come un "repertorio evolutivo" di schemi cognitivi della realtà che viene considerata un mondo oggettivo, posto al di fuori del soggetto (Arbib, Hesse, 1992). Questa rappresentazione, propria dell'approccio cognitivo, corrisponde ad una visione parziale della realtà in quanto presuppone dei processi di emersione di conoscenza in cui quest'ultima viene appiattita sull'informazione e ne viene considerata soltanto la parte esplicita, codificata negli schemi cognitivi, facilmente modellizzabile e trasferibile all'interno dell'organizzazione. Questo limite ci induce a condividere la concezione di rappresentazione basata su un concetto di conoscenza come atto generativo (costruttivismo): generare conoscenza significa creare una realtà, incidere in modo attivo sui suoi rapporti con la realtà circostante. Ne deriva che la rappresentazione del mercato dà luogo a processi di emersione e di confronto di diversi ambienti attivati attraverso processi di sensemaking (attivazione, selezione e ritenzione) (Weick, 1969,1977,1995) che nel caso di una situazione di convergenza, confluiscono verso una "realtà" condivisa più complessa rispetto a quella che risulta da uno schema cognitivo rappresentativo di una realtà esterna, oggettiva e non effetto di un atto costitutivo. La condizione di convergenza interreticolare presuppone una rappresentazione non solo univoca, ma anche *reticolare* del mercato che viene quindi scomposto in reti di imprese ciascuna delle quali costituisce "singole realtà" condivise quali parti di una realtà più complessa.

Questa rappresentazione del mercato trova la sua espressione quantitativa nella determinazione del *contributo delle diverse reti* al valore complessivo di impresa (Normann, Ramirez, 1994; Ford, McDowell, 1999). All'interno delle reti le imprese attivano uno scambio continuo di risorse che contribuisce alla generazione di valore. Quest'ultimo può essere il risultato di uno scambio di risorse tangibili ed intangibili; queste ultime comprendono in particolare le competenze e le capacità (Grant, 1991; Stalk, Evans, Shulman 1992) che si sviluppano all'interno dell'impresa dall'accumulazione di conoscenze tacite, non codificabili e difficilmente esplicitabili. Il valore prodotto dalle reti di cui l'impresa fa parte, si genera attraverso processi di mobilitazione di combinazione di risorse eterogenee (Alchian, Demsetz, 1972); questi processi si esplicano essenzialmente attraverso scambi relazionali che consentono all'impresa di accedere e di far uso di risorse altrui, e di sviluppare nuove risorse (apprendimento da interazione) (Hakansson, Snehota, 1995) la cui efficacia ed efficienza influiscono direttamente sui livelli di produttività e sull'intensità di processi innovativi aziendali. In questo modo molte relazioni possono essere considerate come risorse critiche, fonti di rendita economica e di vantaggio differenziale (Dyer, Singh, 1998) difficilmente misurabile nel caso di scambio di competenze e di risorse che racchiudono in sé un valore cognitivo non sempre scorporabile in valore economico in quanto non imputabile a specifici processi aziendali.

All'interno della rete diventa importante definire delle *modalità di gestione dei rapporti* con le imprese funzionali all'implementazione dell'archetipo strategico di riferimento e dell'orientamento strategico di rete. La Scuola Svedese di marketing (Ford, Gadde, Hakansson, Snehota, 2002) identifica alcuni principali trade-off che si manifestano nel processo di networking ed in concomitanza dei quali l'impresa si può trovare a scegliere tra diverse alternative di gestione delle interazioni. Si tratta dei trade-off tra la scelta di fronteggiare e conformarsi ad un particolare modo

di interagire (“confront”- “conform”); tra consolidare una posizione all’interno della rete e crearne una nuova (“consolidate”- “create”); ed infine tra la scelta di imporre ad altri attori le sue esigenze e concedere la realizzazione di iniziative altrui (“coerce”- “concede”). Si tratta di trade-off che generano lo sviluppo di orientamenti relazionali distinguibili, da un lato, in base ad una dimensione operativa-transazionale (orientamento alla transazione) e, dall’altro, con riferimento ad una dimensione strategico-collaborativa (orientamento alla approvvigionamento ed alla supply chain management).⁶

Mentre l’indicatore di coerenza strategica è stato identificato attraverso contributi specifici presenti in letteratura, modalità di misurazione qualitativa della convergenza di pensiero strategico costituiscono il risultato in parte di un’analisi teorico ed in parte il frutto della ricerca empirica. Per la loro analisi rimandiamo al paragrafo successivo.

4. Metodologie di analisi ed alcuni risultati da fonti secondarie

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 un 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 ricerca condotta dall’ISAE⁹ (maggio 2005) evidenzia come nel settore

⁶ Nei rapporti con i fornitori ad un’attenzione sul controllo della variabile prezzo, ricercato attraverso contatti 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. Si può avvertire l’esigenza di un’integrazione tecnico-operativa con il fornitore, ossia un coordinamento ed un reciproco adattamento nella gestione degli ordini, delle consegne, nella certificazione di qualità e più in generale in tutti gli aspetti logistico-operativi legati al trasferimento dei materiali. Tale sincronizzazione delle attività operative in una logica di miglioramento continuo del rapporto fornitore-cliente presuppone il coinvolgimento del fornitore nella ricerca del continuo perfezionamento dei processi e del controllo di qualità. L’orientamento al supply chain management origina dalla consapevolezza da parte dell’impresa cliente, del legame che sussiste tra il suo successo e quello delle attività di altra imprese fornitrici dell’intero sistema del valore nonché del riconoscimento delle loro potenziali innovazioni. I rapporti cliente-fornitore si contraddistinguono in questo caso per una forte integrazione non solo di tipo tecnico-operativo ma anche di tipo tecnologico-strategico, che porta alla formulazione ed all’attuazione di strategie congiunte di innovazione di prodotto e di sviluppo del business (Snehota, Tunisi, 2003).

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

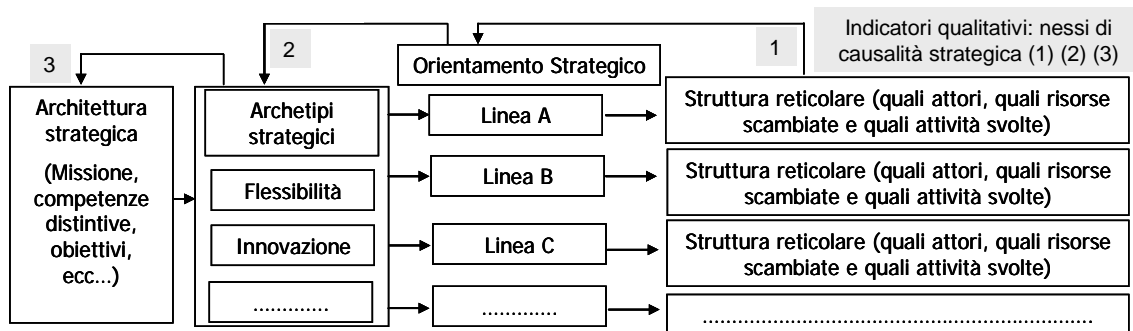
⁸ Rapporto Confindustria 2004

⁹ ISAE (Istituto di studi e analisi economica)

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 le produzioni 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 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 sull'analisi della presenza di una situazione di coesistenza strategica tra le reti decentrate

Fig.2 La coerenza strategica nelle imprese di abbigliamento



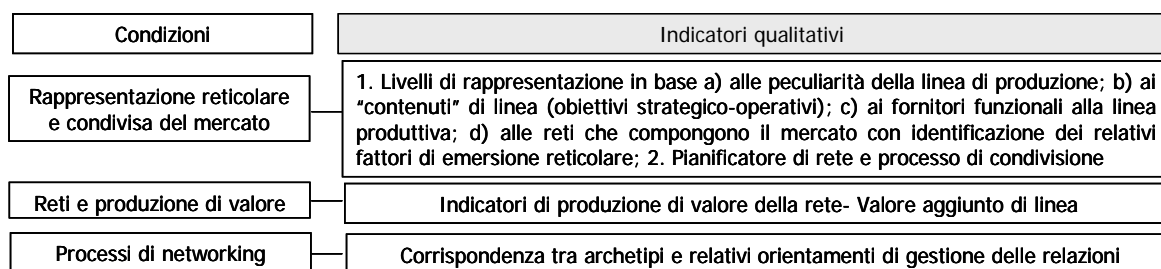
Fonte. Ns elaborazione

In particolare per quanto concerne la *coesistenza reticolare*, abbiamo cercato di ricostruire i *nessi di causalità* tra componenti dell'architettura strategica, archetipo aziendale di riferimento ed orientamento reticolare. Questa analisi è avvenuta secondo lo schema della figura 2, ricostruito insieme ai diversi interlocutori aziendali, in cui ogni linea può essere considerata come "attivatrice" di una struttura reticolare costituita da attori con specifici profili quali-quantitativi (dimensioni,

addetti, fatturato, obiettivi strategico-operativi, ecc...), da risorse (tangibili ed intangibili) scambiate e da attività svolte.

Con riferimento all'analisi della *convergenza di pensiero strategico* abbiamo cercato in primo luogo di verificare la presenza di una rappresentazione reticolare del mercato condivisa all'interno delle imprese intervistate. Gli *indicatori qualitativi* impiegati nel valutare questa presenza (figura 3) sono costituiti da quattro livelli di rappresentazione del mercato distinguibili in base a) alle peculiarità della linea di produzione b) ai "contenuti" di linea (obiettivi strategico-operativi) c) ai fornitori funzionali alla realizzazione della linea produttiva d) alle reti che compongono il mercato con identificazione dei relativi fattori di emersione reticolare

Fig. 3. La convergenza di pensiero strategico nelle imprese di abbigliamento



Fonte. Ns elaborazione

Una convergenza di pensiero strategico presuppone la "presenza condivisa", almeno a livello direzionale, di questi *quattro livelli di rappresentazione* del mercato che da un punto di vista organizzativo possono richiedere la presenza di un "*pianificatore di rete*". In secondo luogo abbiamo cercato di verificare l'impiego di misure contabili in grado di determinare il *valore aggiunto generato dalle singole reti* e quindi, nei casi analizzati, delle *singole linee di produzione* nonché la presenza di un *linguaggio condiviso* nella gestione dei rapporti con le altre imprese della rete. La verifica di questa ultima condizione presuppone la ricostruzione ex-post di una "regola di correlazione" tra archetipo di riferimento ed orientamento operativo seguito nel processo di networking.

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, Forall Pal Zileri, Valentino Fashion Group (Gruppo Marzotto)¹⁰ e Corporation Alfa¹¹, 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 Pal Zileri, il responsabile della Valentino Fashion Group in Marzotto e il Responsabile della Divisione produttiva svizzera Zeco Trading della Corporation Alfa.

¹⁰ Valentino Fashion Group (spa) fa parte del Gruppo Marzotto ed al suo interno comprende la divisione Valentino (Valentino prêt-a-porter, Valentino uomo, Valentino donna, Valentino Accessori), la divisione Marlboro e la divisione Lebole, Principe, Trendy e Missoni.

¹¹ Marzotto (di cui Valentino Fashion Group fa parte) ha oltre 5000 addetti ed un fatturato di circa 1470 milioni di Euro, Forall Pal Zileri ha circa 820 addetti ed un fatturato di circa 109 milioni di Euro, Corporation Alfa ha circa 5000 addetti ed un fatturato di 650 milioni di Euro.

5. Le scelte di decentramento in Forall Pal Zileri, in Valentino Fashion Group ed in Cooperation Alfa

La ricerca evidenzia la presenza all'interno delle imprese intervistate di un mix di scelte di decentramento. Forall Pal Zileri e Cooperation Alfa danno luogo a reti decentrate prevalentemente stabili attraverso (a) investimenti diretti (acquisizioni, aperture di nuove unità produttive) al fine di sviluppare e di gestire 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. Tuttavia mentre in Cooperation Alfa 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 in misura rilevante anche ad accordi di fornitura (outsourcing di prodotto industrializzato e commercializzato); questo indica l'esigenza emergente in Forall Pal Zileri di perseguire tramite il rapporto con fornitori esteri una complementarietà tecnica ed una maggiore flessibilità produttiva.

Valentino Fashion Group gestisce più marchi ad alto livello di notorietà (Valentino, Hugo Boss, Missoni, Marlboro, Lebole, Principe, Trendy)¹² e costituisce un Gruppo molto articolato in cui 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 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 in grado di dar luogo a reti stabili, ma allo stesso tempo flessibili.

L'analisi della coesistenza strategica che affronteremo nei prossimi paragrafi ci permette di ricostruire con maggiore grado di dettaglio le diverse politiche di decentramento delle imprese oggetto di case analysis e di individuare eventuali relazioni tra reti decentrate e scelte strategico-operative in termini di linee di prodotto.

5.1 La coesistenza strategica in Forall Pal Zileri ed in Valentino Fashion Group

In Forall PalZileri ed in Valentino Fashion Group si assiste ad una condizione di *coerenza strategica* in quanto è possibile individuare un *nesso di causalità* tra architettura strategica (mission, obiettivi), archetipi strategici ed orientamenti reticolari.

In Forall Pal Zileri la coerenza strategica (fig 4) è correlata ad un percorso evolutivo dell'impresa basato sul costante sviluppo delle competenze produttive, su una valorizzazione della propria identità di marca e sulla necessità di ampliare la propria offerta produttiva come risposta alle dinamiche di consumo emergenti nel settore.

Il mantenimento e l'eventuale sviluppo delle competenze produttive alimenta l'archetipo basato sulla *specializzazione*, caratterizzante soprattutto la linea Etichetta Bianca e la Pal Zileri sartoriale¹³, che ha dato luogo ad un orientamento di rete funzionale allo sviluppo di competenze produttive e alla conseguente acquisizione di aziende locali portatrici di know-how produttivo. Gli obiettivi di *ampliamento dell'offerta* invece portano l'impresa a perseguire una maggiore flessibilità ed efficienza produttiva attraverso scelte di outsourcing. In particolare nel caso di Pal Zileri Concept¹⁴ l'esternalizzazione di parti della produzione (outsourcing di prodotto industrializzato) è

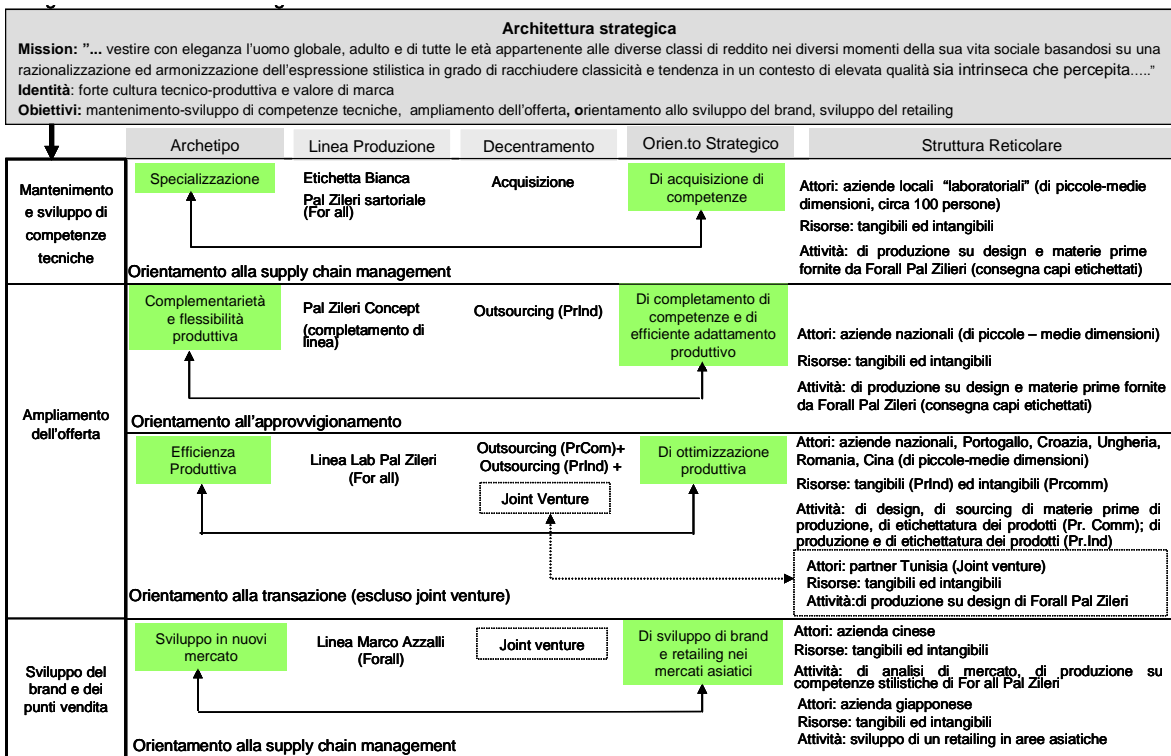
¹² Nel presente lavoro non vengono analizzati i brand Hugo Boss e Missoni

¹³ La linea Etichetta Bianca e la linea Pal Zileri Sartoriale sono caratterizzata da un elevato contenuto di manualità e sono destinata a vestire un uomo maturo in diversi momenti della vita (lavoro, tempo libero, cerimonia, ecc..).

¹⁴ Pal Zileri Concept comprende prodotti di completamento della linea Etichetta Bianca e di Pal Zileri Sartoriale.

dettata soprattutto dalla necessità di voler integrare la ricerca di competenze tecniche (complementarietà tecnico-produttiva) con una maggiore efficienza produttiva; tale binomio viene perseguito rivolgendosi soprattutto ad imprese locali di piccole-medie dimensioni, contraddistinte da un'elevata competenza tecnica. Per la linea Lab Pal Zileri¹⁵ la ricerca di una maggiore efficienza nei processi di produzione si traduce in orientamenti reticolari funzionali al perseguimento di un'ottimizzazione di produzione. In questo modo si assiste, da un lato, allo sviluppo di accordi strategici con partner efficienti (joint venture con azienda tunisina) e, dall'altro, alla ricerca continua (orientamento alla transazione) di una molteplicità di fornitori identificati in base al rapporto qualità (servizio)-costo di produzione. Lo *sviluppo di brand specifici* e di *retailing* in mercati emergenti ha portato l'impresa ad attivare processi relazionali, nella forma di joint venture, con un'azienda cinese ed un'azienda giapponese per la produzione e la commercializzazione del marchio Marco Azzalli. 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.

Fig. 4 La coerenza strategica reticolare in Pal Zileri



Il controllo di qualità è svolto internamente a Forall Pal Zileri. La linea Marco Azzalli non dovrebbe essere considerata parte dell'offerta di Forall Pal Zileri. Quest'ultima contribuisce alla sua creazione soltanto per il design, tutte le altre attività (analisi del mercato, produzione, apertura dei negozi, ecc..) sono svolte dai partner.

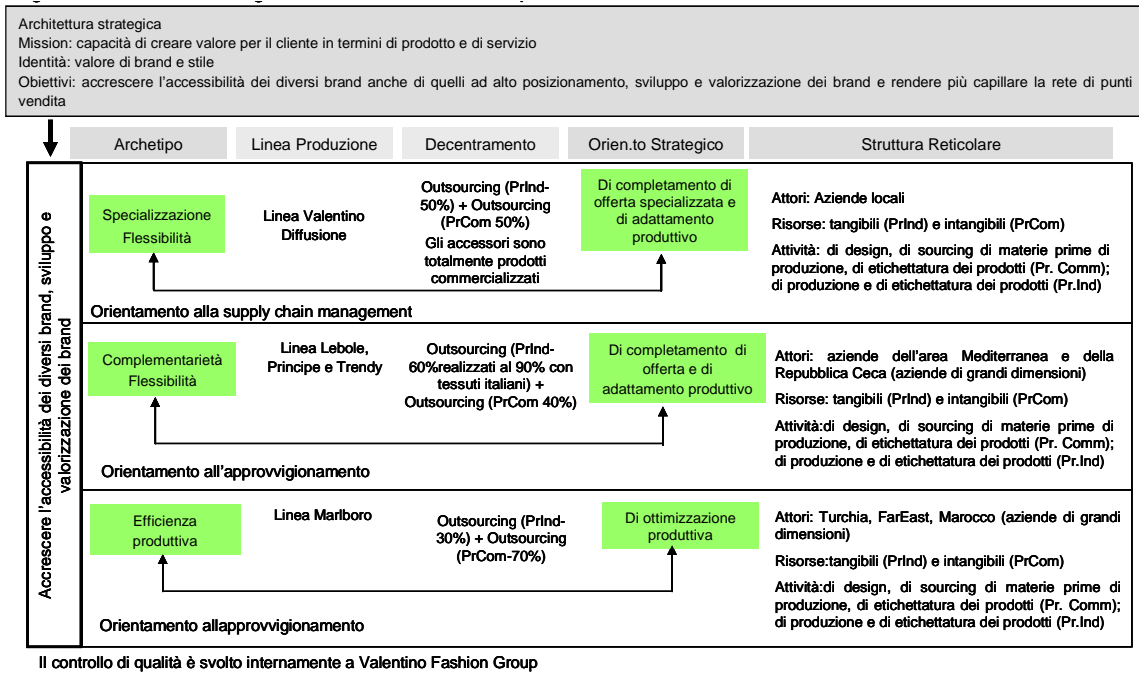
Fonte. Ns Elaborazione su case analysis

Anche Valentino Fashion Group presenta una *coerenza strategica* tra obiettivi, archetipi e orientamento strategico. In questo caso la condizione di coerenza strategica (fig. 5) è però strettamente correlata all'introduzione di un *nuovo modo di concepire il prodotto abbigliamento*, in cui la componente servizio acquista un ruolo rilevante; questo concetto di prodotto pervade ed

¹⁵ La linea Lab Pal Zileri è destinata da un target giovane e si differenzia dalle altre linee per i suoi contenuti moda.

accomuna le diverse linee di produzione ed è la conseguenza di processi di ristrutturazione aziendali recenti da cui si è generata l'impresa stessa.

Fig. 5 La coerenza strategica reticolare in Valentino Fashion Group



Fonte. Ns elaborazione su case analysis

La Valentino Fashion Group è stata fondata a seguito dell'acquisizione del marchio Valentino da parte di Marzotto la quale si è trovata a dover integrare la nuova azienda, contraddistinta da una forte notorietà di brand e da prodotti ad alto contenuto stilistico-creativo, in un gruppo già esistente che produceva capi di abbigliamento con brand diversi (Lebole, Trendy, Principe, Marlboro) di medio-basso posizionamento, caratterizzati da un buon rapporto qualità-prezzo e da una forte componente di servizio sintetizzabile in un processo logistico efficiente e flessibile; componente quest'ultima che non contraddistingueva, al momento dell'acquisizione, i prodotti Valentino¹⁶. In questo processo di ristrutturazione si è cercato di sfruttare le sinergie operative generalizzabili tra i diversi brand in termini di approvvigionamento delle materie prime, di programmazione, di controllo cercando di valorizzare i brand dell'impresa, ed in particolare i prodotti a marchio Valentino, con un adeguato binomio qualità-servizio. Ne consegue che la missione dell'impresa si è tradotta nella capacità di creare valore per il cliente in termini di prodotto e di servizio perseguendo una maggiore accessibilità ai diversi brand (soprattutto quelli di alto posizionamento) ed un ampliamento del retailing. Questo porta l'impresa a ricercare in tutti i rapporti con l'ambiente e per tutte le linee una forte specializzazione ed allo stesso tempo condizioni di flessibilità ed efficienza produttiva. Il decentramento implica "...un'attività di ricerca, di scouting, di conoscenza di cosa sa fare il mondo nel tentativo di individuare fornitori in grado di realizzare prodotti nel rispetto dello stile identificativo dei diversi brand e conformi a prototipi talvolta creati nei laboratori dell'impresa in cui permane un'intensa attività di sperimentazione...". Per Lebole, Principe e Trendy si ricercano fornitori in grado di realizzare prodotti/accessori su cui l'impresa possiede un basso know-how (complementarietà di offerta) e di creare allo stesso tempo su prototipi forniti

¹⁶ Valentino comprende Valentino prêt-a-porter; Valutino Diffusione Uomo, Valentino Diffusione Donna e Valentino Accessori.

dall'impresa, prodotti ad un buon rapporto qualità/prezzo e facilmente adattabili alle dinamiche evolutive della domanda (flessibilità con un orientamento all'approvvigionamento).

Nel caso della linea Valentino si cercano fornitori capaci non solo di realizzare, ma talvolta anche di "progettare" insieme all'azienda (orientamento alla supply chain management), prodotti con una forte identità stilistica-produttiva (specializzazione) nel rispetto di condizioni di flessibilità produttiva. L'archetipo dell'efficienza caratterizza la linea Marlboro per la realizzazione della quale l'azienda si rivolge ad un nucleo ristretto di fornitori (Turchia, Far East, Marocco) al fine di instaurare con questi processi relazionali continuativi (orientamento all'approvvigionamento) e funzionali a perseguire prevalentemente un'ottimizzazione del processo produttivo. Valentino Fashion Group attiva quindi processi di decentramento dando luogo alla formazione di reti stabili, in quanto impostate soprattutto su orientamenti relazionali costruttivi (supply chain management ed all'approvvigionamento), ma allo stesso tempo dinamiche in quanto non basate su rapporti di partnership di natura strategico-contrattuale.

Dalla ricerca effettuata minore è invece la presenza di *convergenza del pensiero strategico* sia in Pal Zileri sia in Valentino Fashion Group (fig. 6). In entrambe le imprese si assiste ad una rappresentazione del mercato in base agli obiettivi strategico-operativi delle linee di produzione con riferimento alle quali si identificano i diversi fornitori, ma non si riesce ad individuare le reti che compongono il mercato e gli specifici fattori di emersione reticolare che giustificano la loro esistenza. Ne consegue che il calcolo del valore aggiunto prodotto dalle diverse strutture reticolari che abbiamo identificato nell'analisi della condizione di coerenza strategica, si limita alla determinazione del contributo in al fatturato complessivo dell'impresa dalle singole linee. Questo criterio peraltro potrebbe, a nostro avviso, essere un metodo efficace per valutare il valore economico di ogni rete, anche se in questo contesto perde questo significato di indicatore di valore di rete in quanto non analizzato sulla base di una rappresentazione reticolare del mercato.

Fig. 6 La convergenza di pensiero strategico in Pal Zileri ed in Valentino Fashion Group (alcuni indicatori qualitativi)

	For all Pal Zileri	Valentino Fashion Group
Rappresentazione reticolare del mercato	La rappresentazione del mercato segue un processo a clessidra e si costruisce sulla base degli obiettivi strategico-operativi delle linee produttive. Parte da un <i>confronto</i> tra l'analisi dell'ambiente competitivo (concorrenza, clienti, ecc...) e le peculiarità produttive dell'impresa con il coinvolgimento di diversi attori presenti all'interno dell'impresa (funzione marketing, brand manager, fashion coordinator); da questo confronto emergono le <i>proposte di collezione</i> che vengono filtrate attraverso lo "spazio strategico percepito" del <i>vertice aziendale</i> . Quest'ultimo tenendo presente le esperienze passate e gli orientamenti strategici di fondo dell'impresa, verifica le proposte ed <i>orienta le scelte definitive</i> in termini di linee di produzione e di scelta dei fornitori.	La rappresentazione del mercato segue un processo ad imbuto e si costruisce sulla base degli obiettivi strategico-operativi delle linee produttive; i brand manager a seconda della linea "dettano" delle regole di prodotto che sono filtrate, da un lato, attraverso la conoscenza di mercato della funzione commerciale e, dall'altro, dalle conoscenze produttive proprie della funzione di produzione. In questo modo i contributi di diversi attori (brand manager; rappresentanti della funzione commerciale e della funzione produzione) convergono nella definizione della nuova collezione in base alla quale si procede ad identificare i possibili fornitori.
	Livelli di rappresentazione in base: a) alle peculiarità della linea di produzione; b) ai "contenuti" di linea (obiettivi strategico-operativi) e c) ai fornitori funzionali alla linea produttiva	Livelli di rappresentazione in base: a) alle peculiarità della linea di produzione; b) ai "contenuti" di linea (obiettivi strategico-operativi) e c) ai fornitori funzionali alla linea produttiva
Reti e produzione di valore	Pal Zileri + Sartoriale + Pal Zileri Concept = 64% del fatturato Lab Pal Zileri = 14% del fatturato Licenze = 4% del fatturato	Il consolidato complessivo è 1728 milioni di Euro ed un risultato operativo pari a 195 milioni di Euro ed Utile Netto è 143 milioni di Euro. Nel 2005, la Hugo Boss contribuisce per 1309 milione di Euro, la Valentino per 209, la Marlboro ed altri marchi (Lebole, Principe e Trendy) per 266 milioni di Euro.
	Calcolo del fatturato per linea di prodotto	Calcolo del fatturato per linea di prodotto
Processi di networking	<ul style="list-style-type: none"> • Archetipi di specializzazione = orientamento alla supply chain management • Architettura di complementarità/flessibilità produttiva = orientamento alla approvvigionamento • Archetipi di efficienza produttiva = orientamento alla transazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Archetipi di specializzazione/flessibilità = orientamento alla supply chain management • Architettura di complementarità/flessibilità produttiva = orientamento alla approvvigionamento • Archetipi di efficienza produttiva = orientamento all'approvvigionamento

Fonte. Ns elaborazione su case analysis

In Pal Zileri ed in Valentino Fashion Group è comunque presente un linguaggio condiviso di gestione delle relazioni la cui sola presenza tuttavia non consente di giustificare l'esistenza di una condizione di convergenza di pensiero strategico.

In Pal Zileri tale linguaggio è sintetizzabile in una correlazione positiva tra la complessità strategica del singolo archetipo e la complessità dell'orientamento relazionale; in Valentino Fashion Group invece è presente un orientamento con contenuti più strategici nel caso di archetipi di specializzazione ed un orientamento basato sull'integrazione tecnico-operativa con una tensione sul binomio costi-qualità sia nel caso di archetipi basati sulla complementarità-flessibilità che di fronte ad archetipi impostati sull'efficienza produttiva.

5.2 La coesistenza strategica in Cooperation Alfa

Cooperation Alfa si caratterizza a nostro avviso per una *forte coesistenza reticolare* nella sue componenti di coerenza strategica e di convergenza interreticolare.

La costante tensione verso una condizione di equilibrio tra la ricerca di *qualità/innovazione* di prodotto e il perseguimento di condizioni di efficienza anche all'interno della stessa linea influisce sull'individuazione degli archetipi strategici e sulle connesse scelte di orientamento reticolare e quindi di decentramento¹⁷. Come si può verificare dalla figura 7 l'impresa imposta le sue relazioni con l'ambiente esterno sulla base di archetipi diversi anche nell'ambito delle stesse linee secondo un logica temporale di costruzione reticolare. L'archetipo della *specializzazione-innovazione* caratterizza il formale (prodotti canvas e haute couture)¹⁸ che nasce e si sviluppa in Italia attraverso l'acquisizione di aziende italiane con le quali si è avviato un processo relazionale di accrescimento delle competenze tecniche-produttive di tutto il Gruppo.

La ricerca di una maggiore integrazione tra innovazione e servizio induce l'impresa ad aprire una nuova sede in Svizzera dove realizzare prodotti canvas su misura e dar vita ad un laboratorio di sperimentazione per la produzione del formale in furs. A questa iniziale tensione verso la specializzazione emerge l'esigenza di una *flessibilità produttiva* e di *penetrazione in nuovi mercati* seppur preservando le competenze tecniche di prodotto. Questo binomio *specializzazione-flessibilità*, presente molto spesso nell'ambito della stessa tipologia (linea) di prodotti, si traduce nella scelta di apertura di aziende di proprietà in paesi esteri in cui poter usufruire di condizioni contingenti favorevoli (dazi sull'importazione in Spagna, accordi Nafta in Messico, prospettive economico-sociali favorevoli in Turchia) ed ottimizzare il processo produttivo realizzato su piccoli lotti; questa scelta ha caratterizzato la produzione del formale (canvas e furs) e della camicia. Quest'ultima è prodotta in aziende di proprietà presenti in Spagna, Svizzera e Turchia. La *specializzazione* e la *flessibilità produttiva* caratterizza anche la produzione di accessori (cravatte) e di prodotti in pelle realizzati in aziende di proprietà le quali ricorrono prevalentemente a faconisti italiani attivando con questi ultimi un processo di integrazione di competenze produttive. *L'ampliamento dell'offerta*, con la produzione della linea sportwear, induce l'impresa a perseguire condizioni di efficienza produttiva anche attraverso processi di outsourcing di prodotto industrializzato con fornitori dell'Est Europa e dell'Asia.

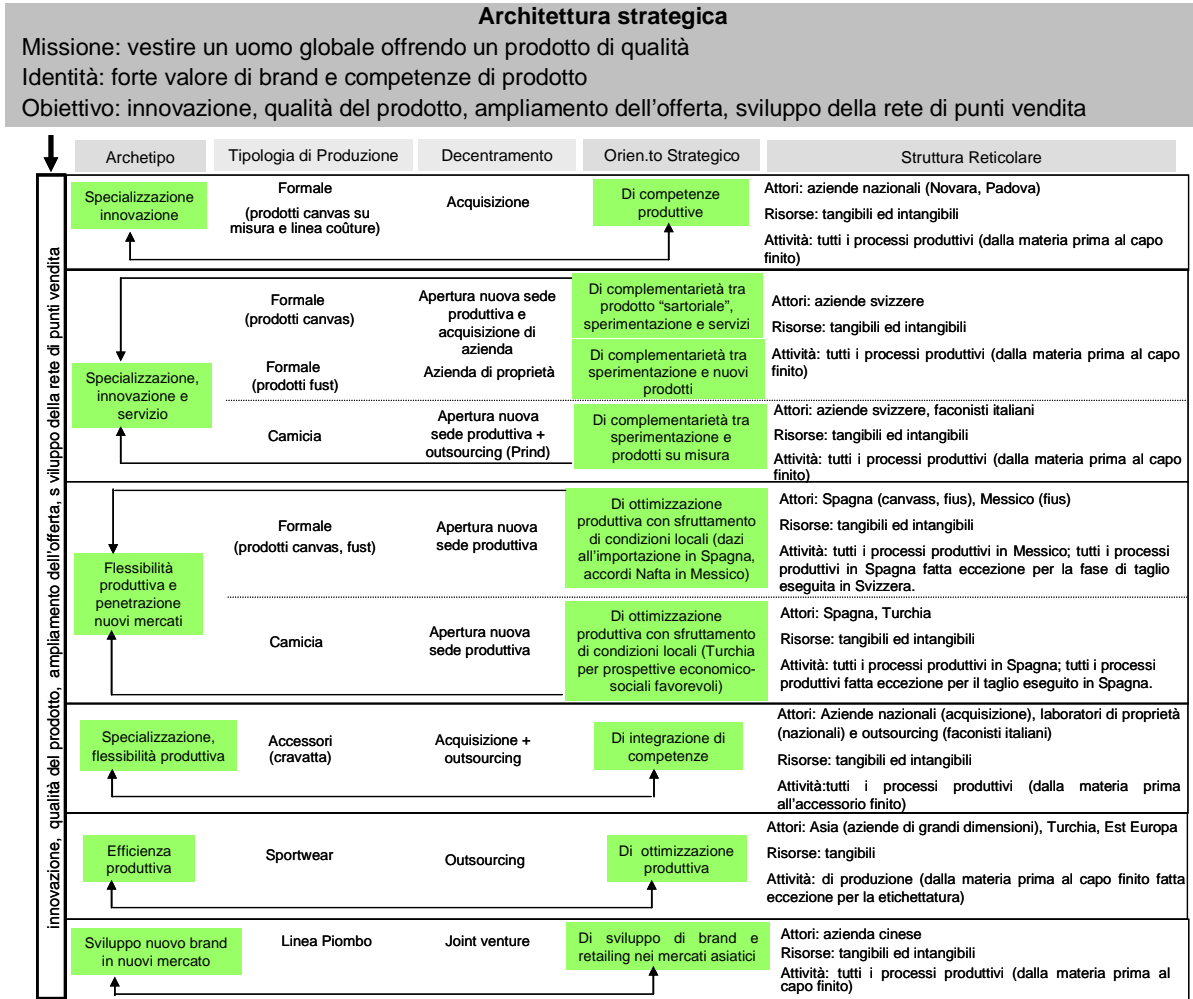
La delocalizzazione di parti del processo produttivo in imprese dell'Est Europa e dell'Asia generano lo sviluppo all'interno di Cooperation Alfa di modelli di produzione basati su grandi lotti. L'impresa infatti per poter usufruire del vantaggio in termini di costi unitari di produzione che deriva dalle relazioni con questi fornitori, si trova a dover gestire grandi volumi di prodotto su cui effettuare appositi interventi (etichettature, personalizzazioni formali, ecc...). Lo *sviluppo di brand specifici* e di *retailing* in mercati emergenti ha portato l'impresa ad attivare processi relazionali,

¹⁷ Le linee prodotte da Cooperation Alfa sono le seguenti:1) il formale;2) la couture; 3) la ZCooperation Alfa; 4) lo sportwear (tradizione ed america); 5) la maglieria. Il formale è la linea tradizionale, la couture è una linea di nicchia realizzata con materiali pregiati (canvas) e presenta un alto contenuto di manualità. La ZCooperation Alfa è una linea moda destinate a persone giovani (di età compresa tra i trenta ed i quaranta anni). Queste tre linee sono total look a differenza della linea Sportwear e la maglieria che costituiscono al momento dei progetti di abbigliamento in fase di definizione. Nell'analisi che effettueremo faremo riferimento non tanto alla linea di prodotto, ma alla tipologia di prodotto in relazione alla quale l'interlocutore intervistato ha ricostruito la struttura reticolare di Cooperation Alfa abbigliamento.

¹⁸ Il prodotto canvas rispetto al prodotto furs presenta dei contenuti di maggiore manualità.

nella forma di joint venture, con la società cinese Sharmoon la quale produce prodotti non a marchio Cooperation Alfa, ma a marchio *Piombo* con il quale si identificano capi di abbigliamento maschili, stile made in Italy, per “business man” del mercato cinese.

Fig. 7 La coerenza strategica reticolare in Cooperation Alfa

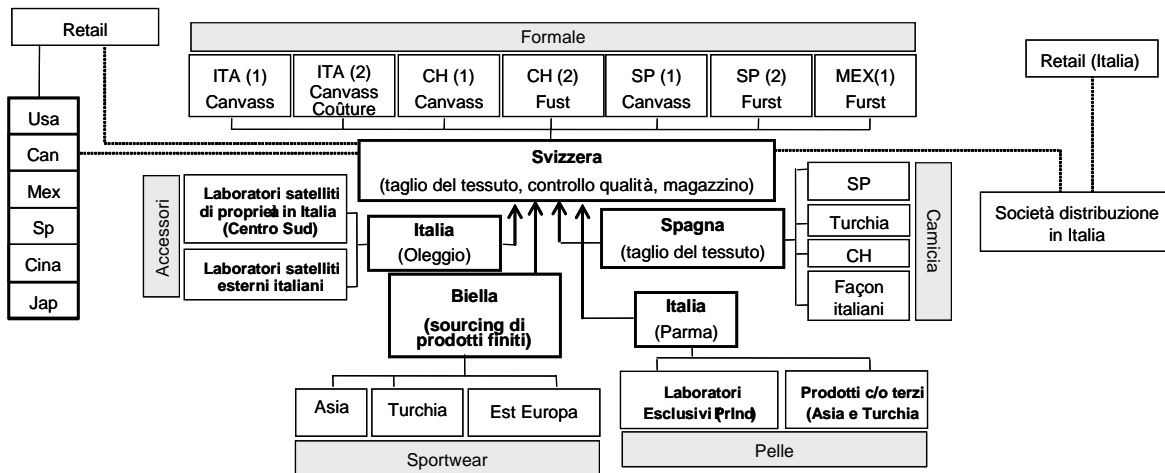


Fonte. Ns elaborazione su case analysis

In Cooperation Alfa è presente anche una condizione di *convergenza di pensiero strategico*. La rappresentazione del mercato segue un *processo reticolare* elaborato dal responsabile delle risorse umane (ingegnere gestionale) in stretto contatto con il vertice, la funzione marketing e la funzione produzione. Per ogni *tipologia di prodotto* è possibile ricostruire una rete di imprese coordinate da un'impresa centrale. La struttura reticolare che ne deriva è il risultato di processi di pianificazione e si presenta stabile nelle sue diverse componenti (formale, accessori, camicia), fatta eccezione per il prodotto sportwear che ha dato luogo ad una rete dinamica ed in continua evoluzione (figura 8). Per quanto riguarda il capospalla, la capofila è l'azienda svizzera in cui il tessuto viene tagliato per poi essere inviato presso le sedi svizzere, spagnole ed italiane. Per quanto concerne la camicia la rete ha come suo nucleo centrale non la Svizzera, ma la Spagna dove si trova il magazzino materie prime, l'ufficio acquisti e dove si svolge la fase di taglio. Per gli accessori ed i prodotti in pelle si assiste alla formazione di due reti distinte. Quella relativa agli accessori è gestita da un'azienda di Oleggio che si avvale nella produzione di laboratori satelliti di proprietà e di terzisti, quella relativa alla produzione di prodotti in pelle, è coordinata da un'azienda di Parma che,

oltre a laboratori esclusivi, si avvale di fornitori della Turchia e dell'Asia. Questi ultimi sono coinvolti nella produzione di prodotti di completamento di linea. Lo sportwear è gestito da un'impresa di Biella al cui interno si trova il buying office che effettua attività di sourcing di prodotti finiti rivolgendosi a produttori della Turchia, dell'Asia e dell'Est Europa. La sede svizzera di Cooperation Alfa costituisce il *fulcro centrale* del sistema reticolare verso cui si convoglia tutti il "traffico produttivo delle singole reti". A questa sede spetta il compito di gestire i punti vendita di proprietà e di terzi localizzati in gran parte dei paesi europei (Francia, Austria, Germania, ecc...). In Usa, Canada, Messico, Spagna, Cina, Giappone la gestione dei punti vendita spetta a società locali (una per ogni paese) che ne sono anche proprietarie. Tali imprese interagiscono direttamente con la sede svizzera che è l'unico interlocutore per tutte le filiali internazionali. In Italia è presente una società del gruppo che svolge attività di intermediazione, interagendo con la sede svizzera e assumendo la responsabilità della gestione dei punti vendita Cooperation Alfa presenti sul territorio nazionale dei quali è proprietaria.

Fig. 8 La rappresentazione del mercato in Cooperation Alfa



Fonte: ns elaborazione

In Cooperation Alfa l'analisi del valore reticolare acquista una sua intrinseca utilità in quanto si basa su una rappresentazione reticolare del mercato; questo significa che l'impresa in base al valore prodotto dalle diverse reti, può essere spinta ad assumere nuove scelte in termini di decentramento produttivo andando ad incidere sulla morfologia della struttura reticolare complessivamente esistente. Il linguaggio condiviso nei processi relazionali si concretizza in un orientamento alla supply chain nel caso di archetipi orientati alla innovazione, alla flessibilità ed all'innovazione, e in orientamenti alla transazione nel caso di efficienza produttiva.

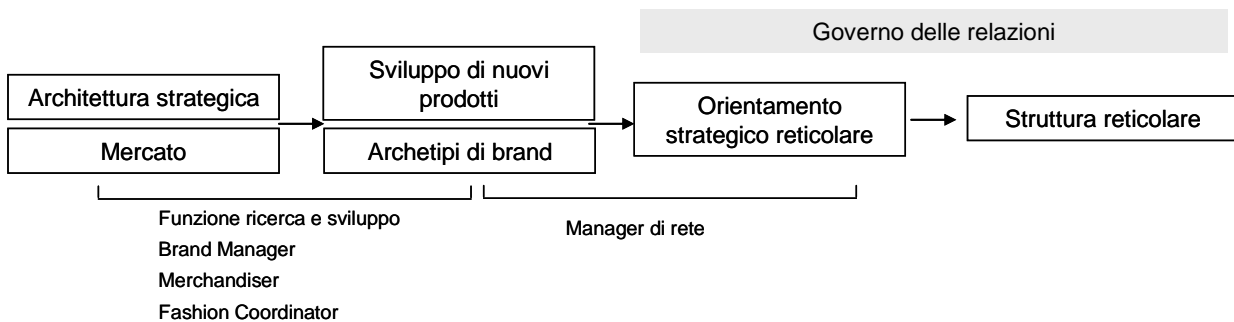
6. Lo sviluppo di una coesistenza strategica orientata al mercato: principali implicazioni di marketing

Una nostra recente ricerca empirica ha evidenziato come si assista alla diffusione all'interno delle imprese intervistate di una coesistenza strategica reticolare in cui i processi relazionali sono sempre più conseguenza non tanto delle logiche interne legate al sistema missione-competenze ed alle politiche di branding e/o di prodotto, ma delle dinamiche di mercato. In altri termini è il mercato insieme agli obiettivi strategici di brand che tendono sempre più a orientare le scelte di

attivazione, di sviluppo e di governo di reti decentrate. Mentre in Pal Zileri ed in Valentino Fashion Group tale approccio alla coesistenza reticolare si sta già affermando, in Cooperation Alfa il passaggio da un orientamento al prodotto ad un orientamento al mercato nelle scelte di decentramento strategico è al momento in atto. Questo ritardo trova una sua giustificazione nel fatto che Cooperation Alfa è un'azienda che, oltre ad aver sempre cercato di imporre un suo stile, ha realizzato un prodotto da uomo formale molto legato alla tradizione, realizzato attraverso una rete di produzione quasi totalmente controllata in modo diretto.

Nel complesso ormai tutte e tre le imprese oggetto di analisi si trovano ad essere parte di reti diverse la cui coerenza implica l'attivazione di orientamenti strategici reticolari quali risultato di un'attenta lettura dei cambiamenti di mercato. In altri termini la presenza di **una coerenza strategica orientata al mercato** presuppone un nuovo "modello di analisi" (fig 9) basato su un nesso di causalità strategica tra gli orientamenti strategici reticolari, gli obiettivi di fondo del brand, i processi di sviluppo dei nuovi prodotti e le esigenze della domanda; quest'ultima assume un ruolo rilevante nell'architettura strategica dell'impresa insieme alla sua storia, al sistema visione-competenze ed al sistema organizzativo. Ne deriva che le scelte delle reti decentrate sono conseguenza delle esigenze di innovazione di prodotto dettate sia da logiche aziendali sia da logiche di mercato. Quest'ultimo viene rappresentato secondo un'articolazione geografica in grado di individuare omogeneità tra aree in termini di affinità interculturali. In questo nuovo "modello" di riferimento la coerenza tra mercato e prodotto ha reso necessario in alcuni casi (in Cooperation Alfa) l'inserimento di una *funzione Ricerca e Sviluppo* con un ruolo autonomo e di guida, insieme alla funzione produzione e marketing, delle scelte di innovazione. Allo stesso tempo la coerenza tra politiche di prodotto e governo delle relazioni ha rafforzato il ruolo del *manager di rete* (Alfa Cooperation e Valentino Fashion Group) che, sulla base di una visione completa dell'architettura reticolare aziendale, è chiamato ad attivare nuove reti, a modificare quelle esistenti sviluppando processi relazionali con partern produttivi in grado di mantenere un elevato livello di specializzazione dell' offerta.

Fig. 9 La coerenza strategica orientata al mercato



Fonte: ns elaborazione

Questo approccio emergente alla coerenza strategica reticolare ha reso indispensabile inoltre il rafforzamento o l'inserimento all'interno dell'impresa decentrante di figure organizzative, i merchandiser (Cooperation Alfa) ed i brand manager (Cooperation Alfa, Pal Zileri, Valentino Fashion Group), gerarchicamente dipendenti dalla funzione marketing, a cui è attribuibile una *ruolo di filtro* tra l'ambiente esterno (mercato) e l'impresa. I merchandiser trasferiscono contenuti informativi dall'impresa al mercato impiegando tutti quegli strumenti di marketing implementabili sul punto vendita (atmosfera, lay-out, scelte espositive, ecc...) in grado di ricostruire nella mente dell'acquirente finale un'immagine di brand coerente con quella creata dall'impresa; i brand manager sono chiamati a filtrare le informazioni che provengono dal mercato, le veicolano all'impresa ed in particolare al team interfunzionale (funzione marketing, ufficio stile, scelta tessuti,

funzione produzione, ecc...) coinvolto nello sviluppo di nuovi prodotti al fine di attivare forme di innovazioni coerenti con la personalità consolidata di marca e con le esigenze della domanda. L'attività dei brand manager è integrata da quella del *fashion coordinator* che svolge un ruolo di coordinamento di processi relazionali interni all'impresa funzionali allo sviluppo di nuovi prodotti; ha competenze di prodotto ed assolve il compito di verificare l'assenza di incoerenze tra lo stile che contraddistingue l'identità della marca e le varie proposte di collezione effettuate dal team interfunzionale.

Lo sviluppo di una coesistenza strategica orientata al mercato presuppone l'affermazione di una maggiore *cultura di mercato* all'interno dell'impresa decentrante ed una maggiore sensibilità verso le esigenze della domanda anche da parte di quelle funzioni (produzione, R&S, progettazione, ufficio stile, ecc...) che troppo spesso nelle imprese del sistema moda sono abituate a pensare in termini di diffusione di uno stile e non tanto in termini di soddisfazione del cliente e di servizi per il cliente. La funzione marketing sembra destinata ad operare sempre più come una *funzione integrata*, a sostegno sia del processo direzionale di definizione dei rapporti a lungo termine dell'impresa con l'ambiente sia dei conseguenti processi di allocazione delle risorse interne (Stanton Varaldo 1986). E' infatti sulla base dell'analisi delle dinamiche di mercato che si impostano le politiche di innovazione di prodotto e si danno alcuni orientamenti relativi al governo delle reti decentrate verso cui destinare l'attività produttiva. A livello di governo reticolare il manager di rete cerca di attivare nuovi processi relazionali, ma anche di individuare sinergie reticolare sulla base delle politiche di prodotto perseguite dall'impresa. Tali sinergie si traducono in scambi tra reti diverse che possono incidere sul livello di densità relazionale all'interno di reti esistenti. L'individuazione e poi la capacità di sfruttare sinergie reticolari derivano dalla necessità di mantenere un'elevata specializzazione produttiva migliorando le condizioni di efficienza e di sviluppare una logica di offerta orientata sempre più al binomio prodotto-servizio. In questo contesto il marketing tende ad assumere un ruolo sempre più *coesivo* ed a diventare il collante di attività interne all'impresa: lo sviluppo di nuovi prodotti infatti non può prescindere da analisi di mercato così come il governo delle relazioni è strettamente correlato alla ricerca non solo di un equilibrio interno di specializzazione-flessibilità produttiva, ma anche di un equilibrio esterno tra mercato-prodotto-servizio (Burresi, Aiello, Guercini, 2006).

Se trasliamo la presente analisi facendo riferimento al *capitale di rete*, possiamo affermare che il passaggio dal prodotto al mercato nella coerenza strategica implica variazioni della dimensione cognitiva e strutturale. Per quanto concerne la prima si assiste ad un incremento del livello di competenze interne all'impresa con l'introduzione di nuove figure organizzative (funzione R&S) ed all'attivazione di reti in cui si ricercano partner in grado di integrare le competenze produttive e/o di mercato dell'impresa decentrante. Per quanto riguarda il secondo aspetto si verifica da un lato l'ampliamento della dimensione reticolare con l'attivazione di nuovi processi relazionali e dall'altro l'intensificarsi di scambi sinergici tra reti con lo sviluppo di reti più dense sotto il profilo relazionale. La maggiore estensione e la maggiore densità di rete sono comunque il risultato di un governo reticolare orientato da politiche di prodotto impostate sulla base di un'attenta analisi di mercato.

A livello di *convergenza strategica* si assiste allo sviluppo di una rappresentazione della supply chain come un insieme di reti che coevolvono secondo uno schema unitario orientato dalle dinamiche della domanda. Questo genera una maggiore complessità degli indicatori di convergenza strategica. In particolare fermo restando le tre condizioni presentate nel paragrafo 3.2, la condizione di rappresentazione reticolare del mercato non considera soltanto il livello di prodotto, ma anche quello di domanda e di brand. In altri termini la rappresentazione del mercato come reti attivate da singole tipologie produttive e composte da fornitori partner con cui si scambiano risorse e si dà luogo a specifiche attività, deve coevolvere con le reti di potenziali acquirenti con cui l'impresa interagisce e con la rete di brand che contraddistinguono la sua offerta. Non si pensa alle singole reti di prodotto che coevolvono autonomamente, ma in modo convergente alle dinamiche di mercato ed alle politiche di branding. Se trasferiamo questo concetto in termini di *capitale di rete*, la

dimensione di capitale di rete modificata è quella del capitale comportamentale in quanto si assiste ad una migliore definizione delle norme di comportamento interne/esterne nei processi relazionali, funzionali a migliorare lo scambio di informazioni tra impresa e mercato ed alla definizione di un più preciso posizionamento competitivo.

La necessità di guidare i processi di coevoluzione reticolari in modo convergente con le dinamiche della domanda e con gli obiettivi strategici di brand, rende la funzione marketing sempre più responsabile dello scambio di conoscenze da un lato con il mercato e dall'altro con gli orientamenti del vertice aziendale relativi al politiche di branding e con le funzioni di produzione e di ricerca e sviluppo al fine di avviare processi di controllo e di rinnovamento del posizionamento competitivo e di impostare politiche di valorizzazione dei diversi brand.

7. Considerazioni finali

Nello studio abbiamo affrontato il tema del decentramento produttivo interpretandolo secondo una logica reticolare. Tale approccio è il risultato di indagini empiriche realizzate su imprese significative del settore tessile-abbigliamento italiano, sostenute da concetti teorici emergenti negli studi di strategia aziendale. Nelle imprese analizzate si è verificata la presenza per ogni linea produttiva/tipologia di prodotto di strutture reticolari diverse in relazione agli specifici obiettivi perseguiti. Per affrontare questo tema abbiamo elaborato il concetto di coesistenza strategico-reticolare articolato nella dimensione ideologica (convergenza di pensiero strategico) ed in quella di analisi (coerenza strategica). In questo contesto abbiamo affrontato l'analisi del decentramento evidenziando come questo non costituisce più una risposte a logiche economiche-produttive, ma è guidato dalle dinamiche di cambiamento promosse dal mercato.

Dai casi aziendali analizzati risulta che le tre imprese intervistate rispettano condizioni di una coesistenza strategica reticolare e tendano sempre di più a costruire o a modificare l'architettura delle reti decentrate secondo un orientamento al mercato. In particolare in Corporation Alfa la coesistenza strategica si manifesta sia nella dimensione ideologica che in quella di analisi in quanto sono presenti strutture reticolari coerenti con l'architettura strategica dell'impresa e pianificate, gestite e controllate da manager di rete ai quali spetta il compito di "costruire" una rappresentazione del mercato, condivisa con il vertice dell'impresa e con le altre funzioni aziendali. In Pal Zileri ed in Valentino Fashion Group invece ad una evidente condizione di coerenza strategica non corrisponde un'elevata presenza di convergenza di pensiero strategico. In Pal Zileri questo può essere giustificato dalla scelta relativamente recente di perseguire linee di decentramento. In Valentino Fashion Group invece prevale la tendenza ad assumere decisioni di orientamento strategico-reticolare trasversali ai diversi brand a prescindere dagli archetipi di riferimento. In ogni caso quello che emerge in modo evidente è che nelle tre aziende esaminate si effettuano scelte reticolari di decentramento nel rispetto di un'alta coerenza strategica cercando di trovare un equilibrio *tra specializzazione e flessibilità produttiva* e tra *logiche aziendale e logiche di mercato*.

Lo sviluppo di una coesistenza orientata al mercato evidenzia come la scelta di reti decentrate sia sempre più il risultato di dinamiche non solo interne, ma anche di mercato. Mentre in Pal Zileri e in Valentino Fashion Group il passaggio dall'orientamento al prodotto all'orientamento al mercato è ormai consolidato e ha consentito loro di acquisire una notevole flessibilità produttiva, in Zegna, che si contraddistingue per un'organizzazione aziendale più verticistica (prevalgono gli investimenti diretti), questo passaggio, anche se ormai condiviso a livello di vertice aziendale, è in fase di realizzazione e può essere interpretato come un indicatore della volontà da parte dell'impresa di avviare processi di outsourcing più marcati recuperando condizioni di maggiore efficienza e flessibilità produttiva. Il nuovo approccio impone, a nostro avviso, delle riflessioni sul ruolo che la funzione marketing potrà assumere all'interno delle imprese del sistema moda le quali si trovano ad implementare strategie di decentramento sempre più integrate che richiedono processi relazionali complessi. Quello che emerge da una prima analisi è che il marketing non si limita alla commercializzazione di prodotti ed alla diffusione di uno stile, ma deve trasferire le conoscenze del

mercato nella valorizzazione del capitale intellettuale e del know-how delle imprese di modo che le competenze tecniche-di stile si trasformino in attività di servizio soddisfacenti per il cliente. Alla luce dell'analisi effettuata riteniamo rilevante proseguire nel lavoro di ricerca al fine di esaminare il ruolo che il marketing sembra destinato ad assumere nelle imprese del sistema moda e di comprendere in che misura la cultura di mercato tenda a diventare una sorta di guida dei processi di internazionalizzazione dell'impresa andando ad incidere sull'intera architettura strategica aziendale. In altri termini sarà interessante verificare come la coesistenza strategica orientata al mercato potrà modificare geometrie reticolari consolidate ed incidere sui livelli di performance dell'impresa decentrante. Per fare questo potrebbe essere utile analizzare con maggior dettaglio le variazioni subite dal capitale di rete per poi esaminare la loro possibile correlazione sui livelli di performance e sul livello di innovazione.

Riferimenti bibliografici

- Alchian A.A., Demsetz H., (1972), "Production, Information Costs and Economic Organisation", *The American Economic Review*, 62, 777-795.
- Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J., (1994), "Dyadic Business Relationship Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.
- Andrews K. R., (1971), "*The Concept of Corporate Strategy*", Homewood, IL., Irwin.
- Ansoff I. H., (1979), "*Strategic Management*", London, McMillan Press Ltd.
- Arbid M., Hesse M.B., (1992), "*La Costruzione della Realtà*", Bologna, Il Mulino.
- Benassi M., (1993), "*Dalla Gerarchia alla Rete: Modelli ed Esperienze Organizzative*", Milano, Etas Libri.
- Boari C., Grandi A., Lorenzoni G., (1992), *Le Organizzazioni a Rete: Tre Concetti di Base*, in *Accordi, Reti e Vantaggio competitivo*, Lorenzoni G. (a cura di), Milano, Etas Libri.
- 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., (1980), "Autonomy in a Social Topology", *American Journal for Sociology*, 85, 892-925.
- Burt R.S., (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York, Academic Press.
- Chandler A., (1962), "*Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise*", Cambridge, Mit Press.
- Clark K. B., (1989), "*Investimento nelle Nuove Tecnologie e Vantaggio Competitivo*", in "*La sfida competitiva. Strategie per l'innovazione*", Teece David, Milano, McGraw-Hill.
- Dyer J.H., Singh H., (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Internorganizational Competitive Advantage", in *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Fiocca, Renato, Ivan J. Snehota and Annalisa Tunisini, (2003), "*Business Marketing*", Milano, McGraw-Hill.
- Ford D., Gadde L.E, Hakansson H., Snehota I. J., (2002), "*Managing Networks*", paper presented at the 18th IMP Annual Conference, Australia.
- Frey, L., (1974), "Le Problematiche del Decentramento Produttivo", *Economia e Politica industriale*, n.6.
- Granovetter M.S., (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, pp.1360-1380.
- Granovetter M.S., (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp 481-510.

- Grant R. M., (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", in *California Management Review*, 23 (Spring), 114-135.
- Hakansson H., (1987), *Industrial Technological Development*, Croom Helm.
- Hakansson H., Snehota I. J., (1995), "*Developing Relationship in Business Network*", London, Routledge.
- Hayes R. H., Steven W. W. and Kim B. C. (1988), "Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization", New York, Free Press.
- Itami, H., Roehl T., (1987), "*Mobilizing invisible assets*", Cambridge, Harvard University Press.
- Johanson J., Mattson L.G., (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction – Cost Approach", *International Studies of Management & Organization*, 1, 39.
- Knocke D., (1999), Organizational Networks and Corporate Social Capital, in Leenders R e Gabby S.M (a cura di), *Corporate Social Capital and Liability*, Boston, Kluwer, pp. 17-42.
- Leonard-Barton, Dorothy, (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lipparini A., (2002), *La Gestione Strategica del Capitale Intellettuale e del Capitale Sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Lomi A., Lorenzoni G., (1992), "Impresa Guida e Organizzazione a Rete", in *Accordi, Reti e Vantaggio Competitivo*, Lorenzoni G. (a cura di), Milano, Etas Libri.
- Lorenzoni, G., (1990), "*L'Architettura di Sviluppo delle Imprese Minori: Costellazioni e Piccoli Gruppi*", Bologna, Il Mulino.
- Lorenzoni, G., (a cura di), (1992), *Accordi, Reti e Vantaggio Competitivo*, Milano, Etas Libri.
- Mintzberg H., (1996), "*Ascesa e Declino della Pianificazione Strategica*", Milano, Isedi.
- Mintzberg, H., Duru R., Théorét A.,(1976), "The Structure of Unstructured Decision Process", *Administrative Science Quarterly*, pp. 246-275.
- Nahapiet J., Ghoshal S., (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23, pp.242-266.
- Normann R., (1974), "*Management for Growth*", John Wiley and Sons, Chichester.
- Normann R., Ramirez R., (1994), "*Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*", Chichester-New York, Wiley.
- Panati G., (1980), "*Politiche di Ristrutturazione Industriale e Decentramento Produttivo*", Padova, Cedam.
- Piore M. J. and Sabel C.F, (1984), "*The Second Industrial Divide*", Basic Books, New York.
- Quinn J.B., (1980), "*Strategies for Change. Logical Incrementalism*", Homewood Illinois, Richard D.Irwin.
- Ring P.S, Van de Ven A.H., (1994), Developmental Processes in Cooperative Interorganizational Relationship, *Academy of Management Review*, 19, pp.90-118.
- Senge P.M., (1990), "*The Fifth Discipline: the art and Practice of Learning Organization*", Doubleday Currency, New York
- Silvestrelli, Sergio, (1979), "I Rapporti di Subfornitura nell'Industria del Mobile", *Economia e politica industriale*, n. 23.
- Sinatra A., (1994), "*Architettura Strategica dell'Impresa*", Milano, Egea.
- Stalk G. Jr., Evans P., Schulman L.E, 1992), "Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy", in *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
- Troilo G., (2001), "*Marketing Knowledge Management*", Milano, Etas Libri.

- Tsai W., Ghoshal S., (1998), Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41, pp.464-478.
- Tunisini, Annalisa, (2003), “*Supply Chains e Strategie di Posizionamento*”, Roma, Carocci.
- Varaldo R., (1979), (a cura di), “*Ristrutturazioni Industriali e Rapporti tra Imprese*”, Milano, Franco Angeli Editore.
- Weick K. E., (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley, Reading.
- Weick K. E., (1977), Enactment Processes in Organisations, in *New Directions in Organizational Behaviour*, Staw B.M., Salancil G. (eds.) , Chicago, St.Clair.
- Weick K. E., (1995), “*Sensemaking in Organization*”, London, Sage Publication.
- Williamson O., (1990), *The firm s a Nexus of Treaties*, The Free Press, New York.