

**7th International Congress
Marketing Trends
Venice, January 17th-19th 2008**

Aldo Burresti

University of Florence (Italy)

Full Professor of Marketing

E-mail: aldo.burresti@unifi.it

Silvia Ranfagni

University of Florence (Italy)

Marketing Assistant

E-mail: silvia.ranfagni@unifi.it

Processi di networking e percorsi evolutivi della funzione marketing nelle imprese italiane di abbigliamento¹

Executive Summary

Le strategie di decentramento portano le imprese di abbigliamento italiane a dover governare processi di networking sempre più articolati e complessi. In questo contesto abbiamo cercato di individuare le peculiarità delle architetture reticolari delle imprese di abbigliamento che si trovano ad essere parte di filiere estese e trans-nazionali e di definire il loro nuovo modo di fare impresa. L'analisi delle strutture reticolari costituisce un presupposto indispensabile per interrogarsi sul ruolo che il marketing è destinato ad assumere nello sviluppo e nella gestione di diverse reti decentrate di produzione e di vendita. In altri termini nel paper, con riferimento al comparto dell'abbigliamento, diventano centrali la definizione di un nuovo paradigma strategico-organizzativo di impresa e lo studio della relazione tra orientamenti reticolare e ruolo del marketing. Per fare questo abbiamo realizzato una ricerca empirica che ha previsto in una prima fase la raccolta e l'analisi di dati secondari sulle forme di internazionalizzazione nel comparto analizzato e, successivamente, la realizzazione di tre casi di imprese di abbigliamento distinte tra loro per un diverso modello organizzativo e un differente orientamento reticolare.

Keyword: decentramento, rete, marketing

Executive summary

The strategies of decentralization lead the Italian clothing firms to manage networking processes more and more complex and articulated. We propose to analyze the characteristics of Italian firms' networks in trans-national supply chain and to define their way of making business. The analyse of networks is important in order to understand the role of marketing in the development and in the management of decentralized network of production and of sale. In particular, in the fashion system, we focus our attention on the definition of a new strategical - organizational paradigm of firm and on the analysis of the relation between reticular orientation and the role of marketing. The empirical research is articulated in two steps: the first one is based on the analysis of secondary data on the internationalization of

¹ Le idee contenute nel capitolo sono frutto del lavoro comune dei due autori; sono da attribuire ad Aldo Burresti i paragrafi 3 e 4 ed a Silvia Ranfagni i paragrafi 1, 2, 2.1, 2.2.,3.1,3.2 e 3.3.

fashion system; the second one is based on case analysis of Italian firms characterized by specific organizational models and by different reticular orientations.

Keyword: decentralization, network, marketing

1. Internazionalizzazione del settore tessile-abbigliamento e processi reticolari: dinamiche emergenti da fonti secondarie

Il costante e progressivo sviluppo dei processi di internazionalizzazione del settore tessile-abbigliamento porta le imprese ad accrescere ed ad intensificare le relazioni con gli attori della filiera nei diversi mercati geografici di riferimento. Questi processi possono assumere forme diverse: dalle semplici esportazioni, agli scambi di perfezionamento passivo, agli investimenti diretti all'estero, agli accordi strategici. L'analisi di queste forme è rilevante per esaminare il grado di internazionalizzazione del settore e delineare i connotati peculiari delle reti di relazioni attivate dalle imprese operanti all'interno del settore stesso.

Le esportazioni e le importazioni consentono di individuare i principali pattern commerciali del nostro paese e pertanto la loro osservazione comparata nel tempo costituisce un indicatore rilevante dell'*orientamento geografico* e dell'*intensità* dei processi relazionali tra "attori economici" di paesi diversi. Con riferimento ai rapporti commerciali, nel 2006, le esportazioni italiane del tessile-abbigliamento hanno fatto registrare un aumento del 3,9%,

Tab.1. Esportazioni ed importazioni per paese - Prodotti Tessili - Anni 2002-2006 (valori in milioni di Euro)													
Processi relazionali in uscita (esportazioni)	2002	2003	2004	2005	2006	Δval(06-05)	Processi relazionali in entrata (importazioni)	2002	2003	2004	2005	2006	Δval(06-05)
Germania	2514	2214	2094	1906	1853	-53	Cina	649	698	790	1133	1351	218
Francia	1809	1658	1591	1476	1431	-45	Germania	810	741	721	700	755	55
Spagna	969	990	981	968	1042	74	Turchia	368	416	495	518	602	84
Romania	750	810	830	785	794	9	Francia	604	539	493	450	452	2
Regno Unito	926	799	793	767	769	2	India	276	286	329	371	416	45
Stati Uniti	945	816	815	745	687	-58	Romania	309	356	342	309	319	10
Hong Kong	545	536	582	615	632	17	Tunisia	225	217	219	207	227	20
Tunisia	519	514	523	477	505	28	Pakistan	137	153	171	186	219	33
Turchia	403	418	557	469	418	-51	Regno Unito	246	208	217	210	201	-9
Federazione russa	275	268	283	305	383	78	Ceca, Repubblica	128	151	165	183	199	16
Polonia	290	287	279	274	363	89	Spagna	325	273	242	202	193	-9
Svizzera	344	337	346	334	355	21	Belgio	263	209	212	205	190	-15
Belgio	391	344	345	321	319	-2	Bulgaria	75	98	133	143	182	39
Portogallo	384	339	329	317	314	-3	Ungheria	170	167	167	140	150	10
Giappone	369	356	317	329	301	-28	Austria	175	154	132	140	148	8
Paesi Bassi	371	328	319	312	292	-20	Paesi Bassi	116	120	116	110	117	7
Grecia	322	292	291	265	292	27	Egitto	99	104	99	104	117	13
Ungheria	315	329	283	245	259	14	Croazia	131	133	141	119	112	-7
Austria	256	243	249	254	252	-2	Indonesia	98	89	85	73	100	27
Cina	148	147	160	196	222	26	Polonia	75	68	69	69	99	30

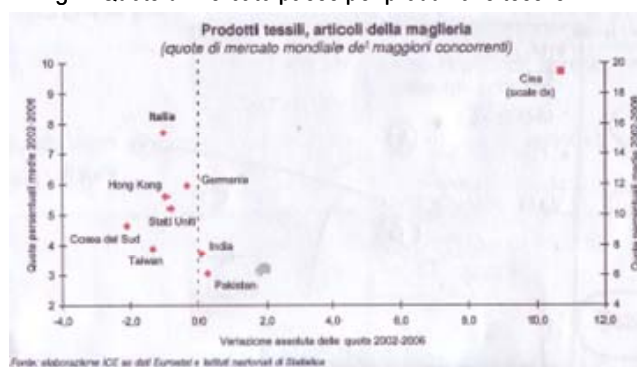
Fonte: dati Istat

nettamente inferiore all'incremento medio dell'export mondiale del settore (+ 9%).

Nel *comparto tessile* dopo quattro anni di riduzione del valore delle esportazioni culminate con un arretramento del 6,6%, si è verificato un incremento delle vendite all'estero (+ 1,7%). Se andiamo ad analizzare le esportazioni, quale indicatore dei processi relazionali in uscita del paese (tab.1), possiamo verificare che si assiste ad una loro intensificazione soprattutto nei

mercati polacco, spagnolo e russo. In flessione sono le esportazioni verso paesi partner europei, il Medio Oriente ed il Nord America; in particolare la Francia e la Germania, nostri principali partner commerciali, confermano il trend negativo degli ultimi anni. Le importazioni, quale indicatore dei processi relazionali in entrata, sono aumentate nel complesso del 10% a seguito di una forte accelerazione dei prodotti provenienti dall'Asia Orientale, dall'India e dai paesi europei non Ue, in particolare dalla Turchia. Un dato sintetico dell'intensità dei processi relazionali in uscita attivati dall'Italia rispetto agli altri principali paesi competitor nel periodo 2002-2006 è costituito dalla quota di ciascun paese sulle esportazioni mondiali (fig.1).

Fig.1. Quote di mercato paese per produzione tessile



Questo dato evidenzia come la Cina abbia continuato ad accrescere la propria quota a svantaggio di paesi quali Stati Uniti ed Unione Europea, e come l'Italia, nonostante la crescente competitività all'interno del comparto tessile, si confermi secondo fornitore seguita da Germania, Hong Kong e Stati Uniti.

Anche *nel comparto dell'abbigliamento* si è assistito ad una crescita delle importazioni (+14%) che hanno superato il livello delle esportazioni (+ 6,4%). La Francia rimane il primo mercato di sbocco insieme agli Stati Uniti ed alla Germania, rispettivamente secondo e terzo paese importatore, verso i quali si registra una riduzione delle esportazioni. Una crescente

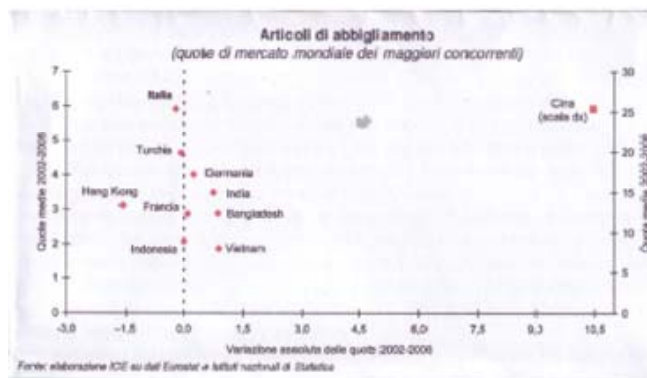
Tab.2 Esportazioni ed importazioni per paese - Abbigliamento - Anni 2002-2006 (valori in milioni di Euro)													
Processi relazionali in uscita (esportazioni)	2002	2003	2004	2005	2006	Var 06-05 (valore)	Processi relazionali in entrata (importazioni)	2002	2003	2004	2005	2006	Var 06-05 (valore)
Francia	1177	1174	1218	1247	1273	26	Cina	1088	1340	1520	1953	2452	499
Stati Uniti	1379	1235	1197	1183	1139	-44	Romania	1161	1144	1035	973	953	-20
Germania	1490	1284	1222	1155	1112	-43	Francia	411	419	476	552	627	75
Svizzera	729	882	968	970	1022	52	Tunisia	569	572	587	586	618	33
Spagna	639	661	741	827	931	104	India	270	290	325	390	462	72
Federazione russa	459	487	543	678	889	211	Turchia	208	230	294	381	437	56
Giappone	774	721	676	759	767	8	Germania	220	216	236	275	317	42
Regno Unito	841	770	793	767	734	-33	Spagna	199	172	194	226	294	68
Grecia	329	330	359	394	433	39	Belgio	257	242	255	279	284	5
Romania	398	378	416	367	382	15	Bangladesh	177	155	183	195	247	52
Paesi Bassi	329	313	311	329	344	15	Bulgaria	160	168	160	178	210	32
Hong Kong	262	230	227	275	312	37	Ungheria	162	133	184	212	201	-11
Belgio	247	228	232	242	259	17	Regno Unito	119	95	131	137	144	7
Austria	222	197	204	218	234	16	Sri Lanka	24	43	64	84	140	56
Ucraina	95	102	119	142	195	53	Hong Kong	67	77	83	98	133	35
Corea del Sud	175	170	126	151	190	39	Austria	79	82	106	121	131	10
Danimarca	128	129	162	168	168	0	Paesi Bassi	111	142	123	118	124	6
Portogallo	166	154	149	157	161	4	Croazia	112	115	133	128	120	-8
Tunisia	154	130	123	123	130	7	Portogallo	124	122	127	105	113	8
Croazia	134	125	123	116	118	2	Albania	76	83	94	94	107	13
Fonte: dati Istat													

Fonte: dati Istat

intensificazione dei processi relazionali in uscita si è verificata soprattutto nei mercati russo e spagnolo, in quelli dei paesi europei non Ue e dei paesi asiatici (tab. 2). Come per il comparto tessile, molto positivo risulta il differenziale di crescita delle importazioni provenienti

dall'Asia Orientale le quali hanno stabilmente superato quelle dell'Unione Europea. La Cina si conferma il primo fornitore dell'Italia, con un valore delle vendite di circa tre volte rispetto a quello della Romania la quale ha registrato una riduzione delle importazioni sul mercato italiano a vantaggio dei paesi come India, Turchia e Spagna. La Romania comunque, insieme alla Cina ed alla Francia, costituisce al momento uno dei principali fornitori del nostro paese. In termini di quota di mercato (fig. 2) si è assistito ad una diminuzione dell'incidenza dell'Italia, secondo esportatore mondiale, che ha perso tre decimi di punto; si tratta di un andamento in controtendenza rispetto ad altri paesi europei quali Francia e Germania la cui quota ha subito una variazione positiva. Oltre alla Cina, principali competitors del nostro paese sono costituiti dall'India, dal Bangladesh e dal Vietnam che negli ultimi anni hanno visto crescere le loro rispettive quote di mercato.

Fig.2. Quote di mercato paese per abbigliamento



Da questa analisi emerge una progressiva *crescita delle importazioni sulle esportazioni*² sia nel comparto del tessile sia nel comparto dell'abbigliamento e lo sviluppo di intensi rapporti di scambio per le esportazioni, con la Russia e la Spagna, e, per le importazioni, con la Cina e l'India. Tale differenziale negativo tra esportazioni ed importazioni può essere un segnale della riduzione del livello di internazionalizzazione del tessile-abbigliamento italiano. In realtà questa interpretazione non è valida in termini assoluti. Un'interpretazione più corretta ed approfondita del fenomeno richiede un'analisi congiunta dei flussi commerciali con altri indicatori di sviluppo internazionale quali gli *investimenti diretti* e le *attività per traffico di perfezionamento passivo*. Questo approccio di analisi assume notevole rilevanza: non solo fornisce chiavi interpretative sul fenomeno indagato, ma consente di passare da un'ottica quantitativa ad un'ottica qualitativa nello studio degli scambi commerciali.

Dall'individuazione della direzione dei flussi commerciali e dalla determinazione della loro intensità, è possibile così delineare i *connotati peculiari delle relazioni tra imprese* e le *caratteristiche strutturali del tessuto reticolare* di cui le imprese stesse si trovano a far parte.

² Questa crescente accelerazione dell'import ha condotto ad un'ulteriore contrazione dell'avanzo settoriale giunto ad un valore di 6,5 miliardi di Euro (Rapporto Ice, 2006, L'Italia nell'Economia Internazionale, cap. VI)

Con riferimento alla composizione degli *investimenti diretti*³, il database Reprint- ICE evidenzia il peso sempre più rilevante dell'industria manifatturiera rispetto agli altri ambiti oggetto di analisi⁴). Nel manifatturiero si assiste ad una riduzione degli investimenti diretti (tab.3). in Africa, nel Nord America ed in America Latina; ed ad una marginale presenza italiana in Oceania. Prevalente è la concentrazione di partecipazioni italiane in aziende dell'Europa centro-orientale e nell'Unione Europea; in forte crescita sono gli investimenti in Asia con un'incidenza nel 2006 del 12,4% sul totale.

Tab.3. Partecipazioni italiane all'estero nell'industria manifatturiera, per area geografica						
	Situazione al 1.1. 1986		Situazione al 1.1. 1996		Situazione al 1.1.2006	
	N:	%	N.	%	N.	%
Imprese Partecipate (N.)						
Unione Europea (15 paesi)	310	43,2	1129	39,9	1750	32
Europa centro-orientale	4	0,6	588	20,8	1630	29,8
Altri paesi europei	36	5,2	90	3,2	200	3,7
Africa	71	10,2	307	10,9	288	5,3
Nord America	101	14,5	232	8,2	364	6,6
America Latina	135	19,4	266	9,4	513	9,4
Asia	47	6,7	232	8,2	677	12,4
Oceania	8	1,1	20	0,7	53	1
Totale	697	100	2827	100	5473	100
Dipendenti delle imprese partecipate (N.)						
Unione Europea (15 paesi)	91.090	37,4	233.721	38,5	336.251	38,6
Europa centro-orientale	2.100	0,9	108.926	17,9	215.741	24,8
Altri paesi europei	8.543	3,5	19.433	3,2	28.390	3,3
Africa	26.324	10,8	33.730	5,5	41.738	4,8
Nord America	22.996	9,4	54.985	9	68.676	7,9
America Latina	75.396	30,9	95.719	15,7	87.485	10
Asia	21.298	8,7	74.189	12,2	88.998	10,2
Oceania	1010	0,4	1.794	0,3	4.088	0,5
Totale	243.650	100	607.799	100	871.367	100

Fonte: database Reprint, Politecnico di Milano - ICE

Occorre sottolineare come le imprese estere con partecipazioni italiane localizzate nell'Unione Europea e nell'Europa centro-orientale sono state caratterizzate da un incremento del numero dei dipendenti e da una conseguente crescita

dimensionale. Da questi dati si può dedurre come la riduzione delle esportazioni possa essere almeno in parte dovuta al *perseguimento di strategie di delocalizzazione* da parte delle imprese italiane. Questi dati sono rafforzati dal database LocoMonitor – Oco Consulting dal quale emerge come dei 492 progetti di internazionalizzazione di imprese dell'industria leggera, ben 415 riguardano le imprese del tessile-abbigliamento ed attengono sia iniziative a monte, di localizzazione produttiva, sia iniziative a valle, di avvio e di rafforzamento di reti distributive. Ne deriva che le imprese del settore analizzato tendono ad attivare *reti stabili* e

³Riteniamo utile precisare che per investimenti diretti si fa riferimento alle acquisizioni, fusioni, iniziative greenfield, partnership di natura equity tra imprese italiane ed estere.

⁴Dalla banca dati Reprint, Politecnico di Milano-Ice emergono, per i diversi ambiti produttivi, i seguenti risultati:

Partecipazioni italiane all'estero al 1.1.2006				
Ambiti produttivi	Investitori	Imprese	Dipendenti	Fatturato (mm. Euro)
Industria estrattiva	23	184	14.297	26.965
Industria manifatturiera	2.738	5.475	871.367	172.423
Energia elettrica, gas ed acqua	37	275	10.932	4.332
Costruzioni	269	949	48.070	6.513
Commercio all'ingrosso	2.988	7.980	103.700	87.793
Logistica e trasporti	325	1.064	21.525	9.747
Servizi di informatica	149	340	27.876	7.301
Servizi professionali	398	843	22.783	6.794
Totale	5.789	17.200	1.120.550	321.868

controllabili che sono il risultato di *processi di integrazione*. A questi *processi relazionali* stabili se ne aggiungono altri più *dinamici* e *flessibili* connessi a scambi correnti di semilavorati o prodotti finiti (outsourcing commerciale) e ad *esportazioni* ed *importazioni temporanee* a scopo di perfezionamento (lavorazione, riparazione o miglioramento). In altri termini un'impresa può destinare (ricevere) semilavorati tessili o capi di abbigliamento ad (da) imprese su mercati esteri, sottoporli a perfezionamento per poi reimportarli (riesportarli). Dalla tab. 4 risulta evidente come la crescita

Tab. 4 Esportazioni temporanee dei prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento- Anni 1997-2006										
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Prodotti tessili	409	408	438	457	438	385	378	436	453	480
Articoli di abbigliamento	207	233	237	275	275	272	228	218	216	216
Reimportazioni dei prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento- Anni 1997-2006										
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Prodotti tessili	161	161	198	242	247	165	155	189	199	228
Articoli di abbigliamento	625	625	582	608	592	579	478	486	566	522
Fonte: Istat (dati in milioni di Euro - eurolire fino al 1998 - e composizioni percentuali)										

delle reimportazioni di capi di abbigliamento a fronte della riduzione di quelle di prodotti tessili, possa essere un indicatore dello sviluppo di rapporti di outsourcing industriale nel comparto dell'abbigliamento: è presente un flusso cospicuo di scambi di capi di abbigliamento realizzati all'estero da imprese terziste su materie prime fornite da imprese italiane. Questo se da un lato permette di spiegare *l'incremento del livello delle importazioni* nel comparto dell'abbigliamento, dall'altro fa dedurre come nel comparto tessile tale incremento non sia riconducibile a processi di reimportazioni, ma piuttosto al diretto ricorso a produttori esteri e, come abbiamo già analizzato, ai crescenti investimenti diretti in unità produttive. Da quanto analizzato risulta che le imprese operanti nel settore tessile-abbigliamento perseguono sempre più forme di internazionalizzazione diverse: non solo scambi commerciali, ma anche investimenti diretti e outsourcing produttivo commerciale o industriale. *Non si riduce il grado di internazionalizzazione del settore, ma assume nuove forme*. Nel linguaggio relazionale, questo significa che le imprese del tessile-abbigliamento si trovano ad essere parti allo stesso tempo sia di reti stabili sia di reti dinamiche.

Cerchiamo ora di indagare con maggior precisione le peculiarità reticolari delle imprese di abbigliamento sulle quali concentriamo la nostra analisi nel presente lavoro. Nel fare questo ci avvaliamo delle informazioni raccolte in un database, appositamente costruito, attraverso la raccolta di articoli de "Il Sole 24 Ore" pubblicati nel periodo compreso tra il 1 gennaio 2005 al 1 luglio 2007 ed aventi come oggetto le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese di abbigliamento italiane. Dall'analisi del database si assiste allo sviluppo di *reti sempre più stabili* e più *integrate* rispetto ad *attività a valle* della filiera. Questa integrazione avviene attraverso l'acquisizione di distributori (Dolce & Gabbana), accordi strategici (Miroglio,

Cantarelli) oppure attraverso l'apertura di punti vendita. Gli investimenti diretti nello sviluppo del retail accomuna le diverse imprese del database le quali puntano soprattutto ai mercati quali Cina, Giappone, Medio Oriente e Federazione Russa per accrescere la loro penetrazione commerciale. *Minore è il livello di integrazione con le attività a monte della filiera.* Occorre a tale proposito effettuare una distinzione tra le imprese di abbigliamento di fascia media e quelle di alta gamma. Queste ultime hanno unità produttive in Italia (Cantarelli, Ferragamo, Canali) oppure nei mercati esteri (Dolce & Gabbana, Hugo Boss, Samar, Corneliani); i loro investimenti diretti in unità produttive all'estero accompagnano di solito azioni di progressivo sviluppo commerciale attraverso l'apertura di nuovi punti vendita. Sempre più l'attività svolta da unità produttive di proprietà viene integrata anche dal lavoro esternalizzato a terzisti (outsourcing produttivo) sul mercato italiano (Patrizia Pepe) oppure all'estero. Nel caso di imprese di abbigliamento di lusso si tratta di una scelta effettuata per il completamento di linee esistenti per le quali occorrono fornitori specializzati oppure per lo sviluppo di nuove linee, più casual-sportive, contraddistinte da un minor contenuto moda e per le quali si ricerca una maggiore efficienza produttiva. Le imprese di abbigliamento di più bassa gamma si caratterizzano invece per delle reti produttive più aperte a monte in quanto gran parte della loro produzione viene esternalizzata ad imprese localizzate in mercati diversi (Freddy, Original Marines).

Dal database emerge come le *reti* di cui le imprese di abbigliamento si trovano a far parte si presentano sempre più *estese* e *diffuse* e come si assista ad una frammentazione delle attività di produzione e di vendita su più mercati. Anche se questa crescita reticolare sembra caratterizzare soprattutto le imprese di abbigliamento che occupano posizioni di mercato intermedie, anche quelle di alto posizionamento avvertono l'esigenza di investire nello sviluppo di capacità di analisi e di "scouting" sia a livello di ricerca di mercati di approvvigionamento (sourcing seeking) sia a livello di ampliamento della rete di punti vendita (retailing seeking). Le imprese si trovano sempre più al centro di reti complesse, estese che implicano una crescente attività di coordinamento, di gestione e di sviluppo reticolare sinergico: le singole reti diventano parte di un sistema reticolare, una loro gestione strategica diventa indispensabile per poter coglierne le opportunità, il livello di completamento reciproco e gli eventuali processi di sviluppo.

2. Paradigmi di impresa, relazioni e ruolo del marketing

2.1 Processi di internazionalizzazione e nuovo paradigma di impresa

L'internazionalizzazione delle imprese intesa come il processo di coinvolgimento delle stesse in attività internazionali (Manaresi, 1999) sta assumendo nuovi connotati ed aprendo la strada ad un nuovo paradigma interpretativo di impresa. Come risulta dall'analisi di dati secondari presentata nel primo paragrafo, nel comparto dell'abbigliamento le imprese, per poter essere competitive, sviluppano un approccio al processo di internazionalizzazione più complesso di quello puramente esportativo, un approccio che unisce gli investimenti diretti, gli accordi strategici all'export e che si può basare anche sull'esternalizzazione di attività produttive. Questo approccio investe le singole imprese, ma è strettamente correlato alla loro appartenenza ad una filiera che travalica i confini nazionali, estende su scala internazionale le caratteristiche proprie dell'organizzazione a rete, sviluppa processi relazionali con attori di altre filiere riconducibili a mercati diversi e diventa trans-nazionale. Le *filiera* sono così degli "estesi spazi relazionali" combinati tra loro attraverso le interrelazioni tra imprese che tendono a frammentare le loro attività su più mercati adottando forme di internazionalizzazione in modo integrato.

La letteratura individua nel *modello della filiera trans-nazionale* il superamento del modello allocativo e del modello gerarchico quali approcci interpretativi di processi di internazionalizzazione aziendali (Rugman e Hodgett, 2001). Il *modello allocativo* parte dal presupposto che è il mercato a svolgere la funzione di allocatore efficiente delle risorse produttive: gli attori economici operano all'interno del mercato e lasciano che in esso sia la concorrenza a selezionare gli operatori più efficienti, determini una riduzione dei prezzi e realizzi il massimo risultato per la domanda. Gli scambi di import/export costituiscono un indicatore importante dei processi allocativi delle risorse di impresa che considera il mercato come il veicolo principale di produzione di valore. Questo modello non è stato più considerato una valida chiave interpretativa dei processi di internazionalizzazione quando verso la metà del secolo scorso, si assiste allo sviluppo delle imprese fordiste della produzione di massa per le quali la generazione di valore è connessa non tanto al mercato quanto alla capacità di innovare le logiche ed i processi produttivi in grado di alimentare economia di scala.

Si afferma così il *modello gerarchico* in cui converge un processo di internazionalizzazione in parte "mercantile", in quanto orientato alle dinamiche di mercato, ed in parte gerarchico, in quanto basato su strutture organizzative caratterizzate prevalentemente da rapporti tra unità

interne. Il paradigma di riferimento è proprio quello dell'*impresa multinazionale* che diventa il baricentro di una rete con compiti amministrativi e di controllo, e che interagisce con unità interne le quali sono preposte allo svolgimento di processi produttivi e distributivi in specifici mercati esteri (Barlett e Goshal, 1990). Siamo in presenza di una supply chain tenuta insieme da scambi tra imprese, da contratti di mercato coordinati da un unico baricentro costituito da un'impresa-guida che fa diventare "trans-nazionali la propria rete di comando, le proprie competenze tecnologiche ed organizzative, i propri programmi di produzione e di vendita" (Rullani, 2006). Un paradigma evoluto di impresa multinazionale è quello dell'*impresa a rete* che consente di accrescere il livello di flessibilità produttiva con l'adozione e lo sviluppo di politiche di outsourcing e la focalizzazione sulle attività proprie del core business. La rete è una forma di legame che consente a tanti soggetti autonomi, spesso di piccola dimensione e di diventare snelle senza perdere il controllo della filiera.

Nel *modello trans-nazionale* le imprese si trovano ad operare su filiere estese e danno luogo a reti che si contraddistinguono per nuove dimensioni strutturali. Queste ultime sono costituite dagli "aggregati reticolari" appartenenti a filiere internazionalizzate con i quali l'impresa attiva processi interattivi: non più rapporti con *singoli attori coordinati* e gestiti da un *baricentro*, ma *relazioni con network di attori* a valle ed a monte i quali possono costituire un *baricentro di "coordinamento"* di alcune attività (un prodotto, una tecnologia) pur rimanendo attori periferici per altre attività. In questo modello transnazionale si sviluppano dei processi relazionali sempre più complessi ed articolati che rendono indispensabile una loro attività di pianificazione, di gestione e di coordinamento (Dunning J.H, 1993). L'impresa che riesce a muoversi nell'ambito degli spazi relazionali di filiere trans-nazionali si contraddistingue per a) la capacità di saper sviluppare, integrare e coordinare attività disperse a livello internazionale secondo logiche di *global supply chain*; b) il suo carattere virtuale che si traduce nell'attivazione di strutturati orientamenti strategici di *outsourcing* e c) la possibilità di *combinare le proprie competenze* con quelle diffuse presso le diverse filiere transnazionali di cui si trova a far parte. Siamo in presenza di un *nuovo paradigma di impresa* che caratterizza anche le imprese del comparto dell'abbigliamento dove si assiste a "processi di globalizzazione dei mercati, di smaterializzazione del valore proprio di un sistema produttivo contraddistinto da una base manifatturiera" (Rullani, 2006, pag. 5) ed anche al progressivo controllo dei mercati attraverso proprie unità distributive. Diffuse reti di produzione e di vendita costituiscono il risultato dei processi di internazionalizzazione delle imprese di abbigliamento che integrano così le loro capacità di global sourcing sui mercati esteri con quelle di global retailing e che pianificano e sviluppano attività di outsourcing non solo

produttivo, ma anche distributivo. Come sottolinea Varaldo (2006) in un suo recente lavoro, questo paradigma non contraddistingue però tutte le imprese del comparto; esistono infatti strutture organizzative tradizionali, poco flessibili, pervase da una cultura aziendale non aperta a leggere con “nuovi occhi” l’attuale dinamismo competitivo ed a cogliere le opportunità derivanti dall’essere parte di filiere diffuse e sempre più estese. Queste imprese si trovano in una posizione centrale tra due poli opposti. Da un lato sono collocabili le imprese del lusso che realizzano prodotti di alta gamma ad alto prezzo e che si affermano non solo per le loro qualità intrinseche, ma anche per l’immagine ed il prestigio del brand che le identifica. Queste imprese sono parte attiva di filiere trans-nazionali dove attivano relazioni funzionali al perseguimento di un equilibrio tra specializzazione e flessibilità produttiva nel rispetto dei connotati stilistici e di un progressivo sviluppo del retailing. Dall’altro vi sono le imprese che fanno del vantaggio competitivo di costo il principale obiettivo dei loro percorsi di internazionalizzazione su filiere estese; in quanto schiave della convinzione e talvolta dell’“illusione” di poter competere sul prezzo, vedono nelle operazioni attivabili con i nuovi paesi (traffico di perfezionamento passivo, delocalizzazione, ecc...) un mezzo soprattutto per sopravvivere e lucrare sui minori costi ottenibili. Tra questi due poli si collocano tutte quelle realtà produttive, soprattutto distrettuali, che rimangono statiche e che, a prescindere dall’efficacia della scelta effettuata, non sanno realizzare un salto verso l’alto di gamma o verso prodotti low-cost. “La loro cronica debolezza strutturale dovuta ad un’eccessiva polverizzazione, il loro modo artigianale di fare impresa, la loro incapacità di condividere e fare propri i fondamenti dell’economia fondata sulla conoscenza con conseguenti bassi investimenti in capitale umano ed in attività immateriali (ricerca, innovazione e marketing)” (Varaldo 2006, pag.5) le rende incapaci di pianificare percorsi strategici di sviluppo su mercati esteri, di ampliare la rete distrettuale e di ricongiungerle in modo strutturale ad una rete transnazionale. Non è su questa tipologia di imprese che si concentra la nostra analisi, ma su quelle imprese riconducibili in qualche modo ai due poli sopra descritti, che si muovono su filiere estese e fanno della capacità gestire in modo integrato la loro supply chain una vera fonte di vantaggio competitivo.

2.2 Il marketing nella gestione delle relazioni tra imprese

In qualità di ricercatori di problematiche strategico-gestionali riteniamo importante chiederci quali sono le soluzioni organizzative adottate e qual è il ruolo attribuito al *marketing* all’interno di imprese che tendono a modificare sempre più rapidamente la loro “fisionomia

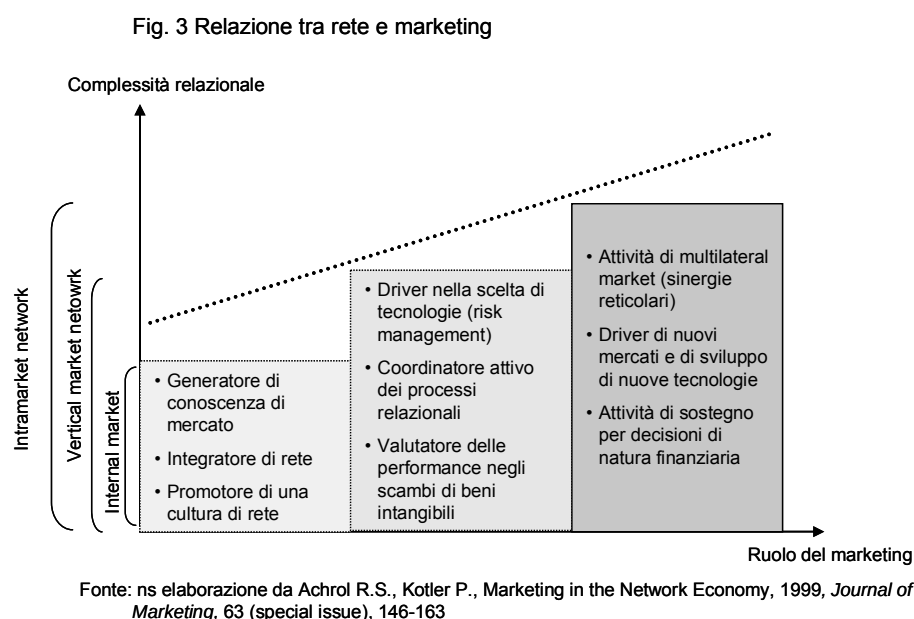
relazionale” ed a combinare reti stabili con reti dinamiche su filiere sempre più ampie dando luogo a complessi reticolari la cui geografia può subire modifiche in funzione degli orientamenti strategici di sviluppo perseguiti (Noria N., 1992; Burresi, Ranfagni, 2006). La letteratura, seppur limitata sull’argomento (Achrol R.S 1991; Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J., 1994; Achrol R. S., Kotler P., 1999), ci fornisce risultati di ricerche che evidenziano una stretta correlazione tra strutture reticolari e marketing: tanto maggiori sono le relazioni attivate da un’impresa e tanto più complessa è la loro gestione, quanto maggiore è il contributo del marketing (o quanto meno di una cultura di mercato diffusa) nello sviluppo e nel mantenimento di una struttura reticolare coerente con gli orientamenti strategici dell’impresa e soprattutto nell’individuazione delle opportunità derivanti dall’essere parte di tale struttura. Se ci riferiamo ai paradigmi di impresa analizzati nel precedente paragrafo, possiamo affermare che l’attività di marketing diventa sempre più rilevante nel passaggio da un’impresa multinazionale ad un’impresa a rete e da questa ad un’impresa attiva su filiere trans-nazionali. Cerchiamo di ricostruire le possibili strutture reticolari riconducibili a ciascun paradigma di impresa esaminato e di comprendere il ruolo del marketing in ciascuna di esse. Nel fare questo ci astraiano dal settore tessile-abbigliamento su cui ritorneremo nel paragrafo successivo dove cercheremo di comprendere attraverso l’analisi di casi aziendali, quanto l’attività di marketing delle imprese di abbigliamento di alta gamma operanti in filiere trans-nazionali differisca dalle logiche interpretative fornite dalla letteratura di marketing management.

La complessità gestionale di una struttura reticolare di un’impresa è funzionale al suo grado di apertura all’esterno e alla “coesistenza strategica” (Burresi, Ranfagni, 2006) di reti diverse quale risultato dell’integrazione di differenti forme di internazionalizzazione. Nell’*impresa multinazionale* prevale una rete interna (“*internal market network*”) fatta di scambi tra l’impresa-madre ed le altre unità che operano come centri di profitto⁵ (Achrol R.S, Kotler P., 1999, pag.149). In questa struttura reticolare pianificata e abbastanza rigida, il marketing ha il compito di mantenere elevata la tensione dell’impresa verso le dinamiche di mercato e di alimentare nelle diverse unità un senso di reciproca appartenenza ad una rete più vasta e di condivisione di una cultura aziendale comune. Il marketing è *l’integratore di rete* e il *promotore di una cultura reticolare* (fig. 3). Ha infatti il compito di catalizzare i flussi informativi provenienti da attività a monte (produzione) e da attività a valle (distribuzione)

⁵ “L’*internal market network*” può essere definita come una rete “organized into internal enterprise units that operate as semiautonomous profit center buying from, selling to, or investing in other internal and external units as best serves their needs on market determined term of trade but subjet to firm policy” (Achrol R.S, Kotler P., 1999, pag.149).

della struttura reticolare, di produrre conoscenze di mercato che vanno ad integrare le competenze tecniche delle diverse unità e di individuare possibili sinergie produttive e distributive tra network interni in funzione degli obiettivi strategici perseguiti. La condivisione di queste sinergie da parte di unità interne implica la *consapevolezza di sentirsi parte di un gruppo integrato di imprese*.

L'impresa a rete è fulcro di relazioni con imprese detentrici di competenze altamente specializzate o comunque portatrici di specifici vantaggi (efficienza, servizi, ecc..) che favoriscono il loro coinvolgimento all'interno della rete stessa. In questo paradigma prende forma un "vertical market network"⁶ (Achrol R.S, Kotler P., 1999, pag.152-154) in cui si passa da una gestione di rapporti interni ad un gruppo di imprese ad una gestione di rapporti con attori esterni, che possono essere lontani per cultura manageriale e valori di impresa, le cui competenze devono essere ben identificate ed opportunamente impiegate nell'implementazione di determinati percorsi strategici.



Il marketing assolve un ruolo sempre più attivo: non solo *integratore* di flussi informativi e *promotore* di una cultura reticolare, ma *driver* nella scelta tra le alternative tecnologiche delle

imprese-partner e "coordinatore attivo" di processi relazionali nel rispetto del disegno strategico che l'impresa intende implementare (fig.3). Pertanto chi si occupa di marketing può affiancare il vertice nel selezionare l'offerta delle competenze dei diversi partner sulla base di scenari futuri della domanda e della concorrenza; può inoltre provvedere alla raccolta di patrimoni informativi non limitandosi alla loro redistribuzione all'interno dell'impresa, ma cercando di interpretarli e di renderli utili per una più efficiente e più fluida gestione dei

⁶ Il vertical market network "comprises a group or resource firms specializing in the various products, technologies or services that constitute the inputs of a particular industry, organized around a focal company (a "virtual" company) that focuses on monitoring and managing the critical contingencies faced by the network participants in the market" (Achrol R.S, Kotler P., 1999, pag.152-154).

rapporti all'interno dell'intera supply chain. Proprio per questo suo ruolo di moderatore di risorse intangibili, il marketing potrebbe costituire la funzione più adatta per realizzare un sistema di *monitoraggio* e di valutazione dell'efficacia dei processi di apprendimento attivati tra i componenti della rete i quali presuppongono scambi di conoscenze e combinazione di competenze. Più complessa è la struttura reticolare dell'*impresa* che imposta le sue linee strategiche su *filieri transnazionali* che danno luogo ad un "intramarket network"⁷ (Achrol R.S, Kotler P., 1999, pag.154-157) ossia ad una rete che può raggruppare più business, essere coordinata a livello proprietario anche da società finanziarie ed essere composta da coalizioni reticolari autonome tenute insieme da forti relazioni sociali e da percorsi strategici condivisi. L'impresa che attiva e gestisce questo network complesso sviluppa una prospettiva di "selling to the world" nella scelta delle reti di vendita e definisce le basi per una gestione strategica della localizzazione delle attività di produzione, logistica ed approvvigionamento nella scelta della rete di fornitori. In questa rete il marketing assume un ruolo di guida strategica nella creazione di *reti di produzione e vendita incrociate* (multilateral market), nello *sviluppo di nuove tecnologie* e *nell'assunzione di scelte finanziarie* all'interno dell'impresa (fig.3). In particolare sviluppando una visione unitaria della supply chain, strettamente connessa al suo ruolo di integratore di rete, il marketing può riuscire ad attivare processi di fertilizzazione incrociata tra reti produttive e reti distributive. Questo si traduce nella capacità di saper individuare sinergie produttive e distributive tra filiere trans-nazionali di cui l'impresa fa parte: la realizzazione di un nuovo prodotto può essere semplificata dalla possibilità di sfruttare relazioni già avviate con un parco di fornitori tra cui poter scegliere in base al posizionamento del prodotto stesso così come la sua vendita può essere facilitata dalla possibilità di accedere a reti di vendita in mercati diversi da quello di produzione. Nel fare questo il marketing può diventare driver dello sviluppo di nuovi mercati e dell'individuazione di nuove competenze produttive e di nuovi sistemi di scambio di informazioni. In questo senso il marketing diventa promotore di innovazioni tecnologiche soprattutto a livello informativo al fine di poter disporre di un patrimonio di informazioni per mezzo del quale monitorare l'attività a livello di supply chain e poter ripercorre all'interno della stessa il percorso produttivo e distributivo del prodotto (tracciabilità dal mercato all'approvvigionamento). Se il marketing è un "trasparente" coordinatore e interprete delle dinamiche interne ed esterne all'impresa, può assumere anche un ruolo integrativo della

⁷ Tale struttura è composta "of institutionalized affiliations among firms that operate in several related and unrelated industries, centered around a bank or a trading company, and held together by interlocking managements, shared resources and strategic decisions, periodic patterns of collective action and strong social ties" (Achrol R.S, Kotler P., 1999, pag.154-157).

funzione finanza contribuendo ad orientarla nelle scelte di investimento su cui l'impresa imposta le sue politiche di sviluppo sui mercati esteri. In queste reti in cui "il baricentro" ruota intorno a società di natura finanziaria, il binomio tra marketing e finanza diventa importante per avviare processi evolutivi di rete.

A questo punto del nostro lavoro ci chiediamo se questo ruolo strategico, di integrazione di culture aziendali (mercato e tecnologia), di guida nella creazione di sinergie reticolari e di supporto nell'individuazione di linee di sviluppo di impresa, proprio del marketing di imprese che fanno del global sourcing e del global retailing una delle loro principali fonti competitività, sia proprio anche del marketing delle imprese di abbigliamento di alta gamma attive in supply chain estese e diverse tra loro. Attraverso l'analisi di casi aziendali cercheremo pertanto di fare un confronto tra quanto emerso dall'analisi della letteratura e quanto accade nel contesto empirico al fine di poter comprendere quali sono le peculiarità e gli orientamenti evolutivi dell'attività di marketing nelle imprese oggetto di indagine. Prima di fare questo diventa indispensabile approfondire meglio il paradigma interpretativo delle imprese di abbigliamento attive su filiere trans-nazionali integrando le riflessioni derivanti dall'analisi dei dati secondari.

3. Orientamento delle strutture reticolari e ruolo del marketing nelle imprese di abbigliamento

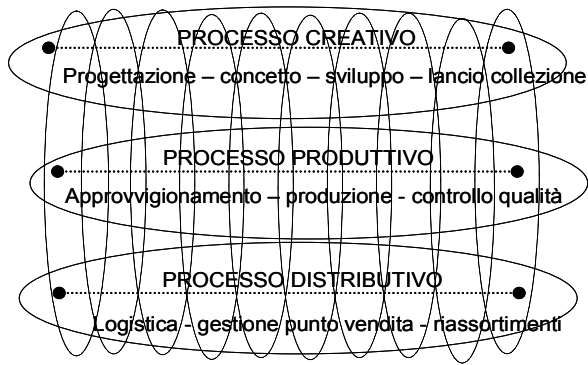
Nelle imprese di abbigliamento di alta gamma si assiste alla formazione di architetture reticolari complesse ed articolate su più livelli. Non solo reti di attori come nell'"intramarket network", ma *livelli di aggregati reticolari* interdipendenti ed integrati tra loro. Questi livelli che non si contraddistinguono per uno specifico ordine gerarchico, alimentano nel loro insieme e nella loro combinazione quel complesso di processi aziendali che costituiscono una sintesi delle principali attività di un'impresa. I tre livelli sulla base dei quali possono essere rappresentate le imprese oggetto di analisi corrispondono ai processi creativo, produttivo/manifatturiero e distributivo/commerciale⁸; ciascuno di questi processi è un continuum di attività, attori, risorse, competente e complesse reti di relazioni (fig.4).

Dall'analisi empirica emerge in modo evidente ed immediato l'attenzione crescente da parte delle imprese su *aspetti strategico-organizzativi* e soprattutto la loro tensione verso la ricerca

⁸ Il processo creativo è composto da tutte quelle attività funzionali allo sviluppo della collezione (progettazione, realizzazione e lancio della collezione) ed è alimentato da competenze creative su cui si va ad elaborare lo stile dell'impresa; il processo produttivo comprende tutte le attività preposte alla realizzazione del capo finito (acquisto delle materie prime, realizzazione interna o esterna del capo, consegna al punto vendita); il processo distributivo/commerciale riguarda l'individuazione dei canali distributivi e la gestione della logistica, delle relazioni con i rappresentanti/venditori e del punto vendita.

di modelli aziendali basati su una forte combinazione ed integrazione tra i diversi processi aziendali. Diventa importante quindi ridisegnare una struttura aziendale in cui sussista sincronia tra i processi aziendali e anche tra le reti di relazioni da essi alimentate. Queste reti hanno delle dimensioni sempre più estese in quanto risultato di attività diffuse su filiere trans-

Fig. 4. Livelli aziendali e processi reticolari



Fonte: ns elaborazione

nazionali: la scommessa più difficile per l'impresa è proprio quella di individuare dei *meccanismi organizzativi* in grado di garantire uno stato di *armonizzazione* integrativa e sinergica nel tempo *tra i processi aziendali* a fronte di reti di relazioni attivate su uno scenario di scambi internazionali che ormai non conosce confini. Ecco dunque che il *paradigma*

dell'impresa internazionalizzata diventa più *complesso* rispetto a quello che emerge dai dati secondari: non solo coesistenza di forme diversificate di internazionalizzazione, non solo sviluppo di capacità di global sourcing e di global retailing sulla base delle opportunità offerte dai mercati, ma anche e soprattutto capacità di adattare in modo continuo la combinazione dei processi aziendali alle dinamiche delle geometrie reticolari prodotte dall'attività dei processi stessi.

E' difficile risalire ad un modello organizzativo uniforme per tutte le imprese che adottano questo paradigma. Ogni impresa cerca infatti di riprogettare le sue strutture organizzative in base alla sua identità, alla sua storia ed al suo disegno strategico; elabora cioè un modello ad hoc, non replicabile in altri contesti aziendali al fine di armonizzare ed integrare attività, attori, risorse e relazioni riconducibili ai diversi processi. L'*integrazione* tra processi non equivale soltanto ad uno *stato di sincronia* temporale tra le attività ed i conseguenti flussi relazionali prodotti nell'ambito dei diversi processi, ma si può concretizzare anche in uno *stato di coerenza* strategica reciproca tra un livello e l'altro. Sincronismo temporale significa maggiore fluidità e tempismo nell'interazione dei flussi relazionali alimentati dai diversi processi; coerenza strategica implica invece condivisione delle stesse finalità strategiche da parte dei diversi livelli gestionali. Le imprese di "quick fashion" fanno della rapidità interattiva tra gli anelli della supply chain la loro principale fonte competitiva e la ragione di fondo dei loro percorsi relazionali; le imprese invece che possiamo definire "fabbricanti di stili e di tendenze" considerano la coerenza con i loro connotati stilistici, il motore che muove

l'attivazione del complesso di relazioni tra i livelli creativo, produttivo e distributivo. Quello che vogliamo dire attraverso questa esemplificazione è che l'integrazione intesa come sincronia reattiva tra livelli e l'integrazione come convergenza verso finalità comuni generano un vero e proprio trade-off in termini di *finalità reticolari* tra cui le imprese cercano di mediare e di individuare il giusto equilibrio in base alla loro natura ed alle loro peculiarità gestionali. Le finalità che alimentano i processi relazionali definiscono *l'orientamento strategico della rete*: ogni relazione (non transazione dunque) non è casuale ed autonoma, ma esiste per realizzare gli obiettivi specifici dell'architettura reticolare di cui è parte indistinta. L'orientamento reticolare può perseguire finalità di natura:

- *logistico-distributive*: i flussi relazionali e la rete che ne derivano sono orientati a creare una maggiore fluidità nei rapporti tra livello di produzione e punto vendita;
- *creativa*: la rete a livelli produttivo e distributivo e le interrelazioni tra questi due livelli sono pianificate e gestite al fine di sviluppare e valorizzare una specifica identità stilistica frutto del lavoro dei creativi;
- *mercato*: il complesso reticolare è il risultato di un "compromesso a livello di collezione tra stile e consumo"; è proprio la ricerca di questo compromesso che attiva i percorsi relazionali tra i diversi processi aziendali.

Alla luce di quanto affrontato, possiamo osservare che il nuovo paradigma contraddistingue un'impresa che cerca la massima coesione tra i livelli aziendali sulla base delle specifiche finalità che definiscono l'orientamento dell'intera rete. L'orientamento reticolare diventa rilevante in quanto è proprio in funzione dello stesso che dipendono, come vedremo nel paragrafo successivo, il *diverso ruolo del marketing* e le *modalità organizzative realizzate per garantire coesione tra livelli*. In altri termini, attraverso la lettura dei casi, ci proponiamo di esaminare le peculiarità del modello organizzativo adottato, di analizzare le modalità di integrazione dei processi implementati e di comprendere il ruolo del marketing; il tutto con riferimento a contesti aziendali contraddistinti da un diverso orientamento reticolare. Le imprese analizzate (Sasch, Forall Pal Zileri e Alfa⁹) infatti si contraddistinguono per finalità reticolari diverse l'una dall'altra e pertanto la loro analisi consente un inquadramento ampio delle problematiche indagate.

⁹ Per motivi di riservatezza dell'azienda intervistata, si utilizza un nome di fantasia.

3.1. Reti orientate a problematiche logistico-distributive: il caso Sasch

Sasch è un'azienda di abbigliamento che nasce alla fine degli anni Novanta quando le famiglie Cenni e Giovannelli, attuali proprietari del Gruppo, decidono di acquistare lo stesso marchio Sasch da un'impresa che aveva cessato la sua attività per situazione fallimentare. Attualmente Sasch costituisce l'azienda di maggioranza del Gruppo (ne rappresenta il 60%) di cui fanno parte un'impresa specializzata nella produzione di jersey e di prodotto a maglia e un'impresa altamente qualificata nella realizzazione di borse ed accessori che realizza produzioni per marchi importanti quali Louis Vuitton e Luigi Martini. La nascita di queste aziende risale ad un periodo precedente all'acquisizione del marchio Sasch; in particolare l'azienda tessile nasce nel 1977, mentre la creazione dell'azienda di accessori avviene nel 1970. Costituiscono sempre aziende del Gruppo due rifinitrici ed una tintoria che si trovano nel distretto di Prato nei pressi del quale è localizzata Sasch.

Come vedremo la struttura reticolare che al momento caratterizza Sasch è il risultato di un modello organizzativo basato su una *forte integrazione e sincronismo* tra i *costanti riassortimenti* del punto vendita e le *attività produttive*; quello che diventa centrale e fonte di differenziazione in Sasch è proprio la capacità di riuscire a far funzionare e rendere il più possibile automatici tutti quei meccanismi che garantiscono il funzionamento di tale modello operando su filiere di dimensioni sempre più estese. In questo contesto le scelte relative all'organizzazione delle interrelazioni tra il processo produttivo e quello distributivo prevalgono su quelle relative alla gestione strutturata dei rapporti tra impresa e mercato. Questo non significa che *l'attività di marketing* non sia rilevante, ma che non viene svolta in modo strutturato all'interno dell'impresa ed è funzionale al mantenimento dell'equilibrio del modello produttivo adottato dall'azienda nel suo processo di internazionalizzazione.

Il modello organizzativo inizia a delinearsi fin dai primi interventi di progettazione compiuti dagli attuali proprietari. Questi nel definire i principi di funzionamento della struttura organizzativa sfruttano le conoscenze sul funzionamento di modelli di imprese quali Benetton e Stefanel e realizzano una supply chain in cui il nucleo principale da cui si attivano i diversi processi gestionali non è costituito dalla produzione, ma dalle esigenze assortimentali del punto vendita. Sono queste ultime, definite sulla base del posizionamento del brand ed anche sulla dinamica della domanda, che determinano una reazione immediata, quasi a catena, sulle attività produttive e logistiche dell'impresa. Il sistema a "riassortimento periodico" del punto vendita effettuato nell'ambito delle due collezioni annuali autunno/inverno e primavera/estate è sostituito dal sistema a "riassortimento costante" attraverso produzioni continuative

(collezioni flash) adattate in funzione della risposta sul punto vendita data dagli acquirenti alle tendenze moda. Siamo in presenza di un modello di supply chain che presenta i connotati propri di una cooperativa di acquisto: l'azienda non provvede allo sviluppo della collezione, ma si limita ad interagire con i fornitori ed ad acquistare presso di questi i prodotti finiti che sono scelti sulla base della loro coerenza con le tendenze moda e delle esigenze della domanda interpretate attraverso l'andamento delle vendite. Il raccordo tra produzione e distribuzione è garantito dalla presenza di *piattaforme distributive* le quali provvedono a coordinare l'attività logistica ed a rifornire continuamente i punti vendita.

Questo modello implementato da Sasch negli anni compresi tra il 1992 ed il 2000 perde di operatività nel momento in cui si decide di replicarlo sui mercati esteri. Il principale limite dell'applicazione su ampia scala di questo modello è costituito prevalentemente dal notevole allungamento dei tempi di consegna su mercati geograficamente lontani, come quello cinese e quello russo, ritenuti attrattivi per le loro potenzialità di crescita. Il vertice si rende conto pertanto che l'implementazione di questo modello sui mercati esteri renderebbe indispensabile una modifica delle strategie di prodotto: non più prodotti moda venduti a prezzi competitivi, ma prodotti innovativi destinati a nicchie di mercato. Soltanto questa scelta può infatti giustificare un ampliamento del time to market con una conseguente riduzione dell'efficienza della supply chain e della qualità dei servizi offerti in termini di rispetto dei tempi di consegna. Questa soluzione viene scartata in quanto ritenuta incongruente con il modello organizzativo costruito sulla rapidità del processo ordine-produzione-consegna e con il posizionamento strategico dell'azienda basato su prodotti a contenuto moda, destinati prevalentemente ad un pubblico giovane e venduti ad un buon rapporto qualità/prezzo. Pertanto si decide di optare per una soluzione più radicale: spostare la produzione all'estero in prossimità dei mercati di vendita.

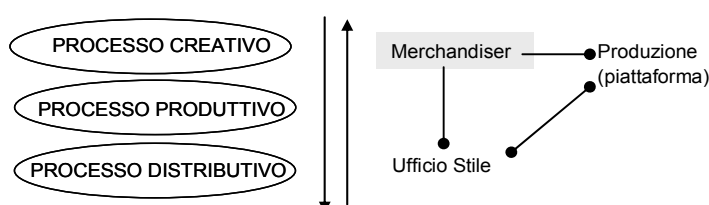
In un primo momento Sasch decide di realizzare accordi di produzione con aziende produttive localizzate nei mercati in cui sono in atto processi di penetrazione commerciale; questo è accaduto in Turchia ed in Cina in cui i punti vendita sono stati riforniti con produzioni realizzate da imprese fornitrici locali. Ci si rende conto che l'outsourcing produttivo determina la perdita di controllo sulle diverse fasi di lavorazione, rende debole il sincronismo tra produzione e distribuzione e quindi non offre certezze sull'effettiva possibilità di replicare sui mercati esteri il modello di "quick fashion" predefinito. Per rendere più fluido il raccordo tra produzione e punto vendita, Sasch decide allora di creare delle proprie unità produttive sui mercati esteri; non si tratta esattamente di semplici subsidiaries che svolgono attività di produzione sulla base degli orientamenti forniti dalla casa-madre, ma di *piattaforme*

produttive, le quali costituiscono nuclei esterni all'impresa responsabili dell'attivazione e del coordinamento di fasi di produzione affidate ad imprese esterne e del loro allineamento con le esigenze assortimentali dei punti vendita. Più in dettaglio le piattaforme produttive sono paragonabili a delle organizzazioni di acquisto: sulla base di orientamenti stilistici della casa-madre, svolgono attività di sourcing a livello di impresa produttrice di semilavorati tessili e di impresa confezionista, sono responsabili del controllo di qualità del capo finito e si occupano della distribuzione del prodotto direttamente ai punti vendita localizzati generalmente nell'area su cui gravita la piattaforma stessa. Si abbandona in questo modo un approccio centripeto costituito da un unico baricentro, un solo coordinatore dei rapporti con i singoli fornitori ed i punti vendita e si passa ad un approccio con più baricentri ciascuno dei quali agisce come un'azienda autonoma, impostando le proprie politiche di approvvigionamento e logistiche con riferimento alle specifiche aree di gravitazione geografica. Questo approccio ha il vantaggio di garantire fluidità tra le attività di approvvigionamento-produzione e quelle di vendita e di ridurre i costi doganali in quanto limita i trasferimenti a cui è soggetto il prodotto da un paese all'altro prima del suo arrivo sul punto vendita. A questi vantaggi si aggiunge anche la possibilità di poter programmare non solo i quantitativi produttivi, ma anche di poter adattare l'offerta alle peculiarità della domanda locale. “....Dal punto di vista manifatturiero queste piattaforme costituiscono l'hardware dell'azienda, la parte stabile del processo produttivo, sul quale si va ad adattare il software ossia il proprio modello produttivo che richiede il rispetto di certi standard qualitativi e l'allineamento alle continue esigenze di assortimento del punto vendita....”. Il modello produttivo di Sasch prevede *scambi tra piattaforme produttive e punti vendita* nei quali i riassortimenti avvengono in modo continuativo perseguendo un giusto equilibrio tra il volume e le tipologie di prodotti richiesti dal mercato e il rispetto di specifiche “griglie assortimentali”. Attraverso queste ultime è possibile definire l'ampiezza e la profondità dell'assortimento in relazione alla location ed alla dimensione dello spazio allocativo. La politica di retailing di Sasch è al momento orientata all'offerta di linee di abbigliamento uomo-donna total look attraverso l'apertura di punti vendita di ampie dimensioni (comprese tra gli 800 ed i 1000 mq) e il rinnovamento dei punti vendita esistenti. Queste piattaforme produttive costituiscono una sorta di “centro di produzione” che svolge la propria attività anche per aziende terziste; questo significa che Sasch, indirettamente, dispone di un modello organizzativo che gli permette di assolvere il ruolo di produttore, ma contemporaneamente anche di fornitori su mercati esteri. In questo contesto se consideriamo che le piattaforme costituiscono delle vere e proprie strutture produttive condivisibili tra imprese, il software, ossia il modello produttivo di riferimento

implementato da ciascuna di queste, diventa la vera fonte di differenziazione. I fulcri produttivi di Sasch sono costituiti da due piattaforme: una localizzata in Indocina e l'altra in Cina. Da un punto di vista produttivo la piattaforma indocinese effettua le sue scelte di sourcing tra fornitori del Bangladesh, della Cambogia, del Vietnam ed in parte dell'India, mentre dal punto di vista distributivo sono sotto la sua gestione i punti vendita presenti nelle aree di approvvigionamento a cui si aggiungono Thailandia e Corea. Queste due aree possono essere servite anche dalla piattaforma cinese che costituisce una sorta di corporazione autonoma in grado di offrire servizi di sourcing e di produzione qualificati ed ad alto valore aggiunto che la differenziano dalle corporazioni cinesi. In particolare rispetto a quest'ultima, la piattaforma di Sasch in Cina si caratterizza per un rapporto competitivo tra qualità del prodotto/servizio e prezzi applicati nonché per la possibilità di avvalersi di consolidate routine gestionali che semplificano e rendono fluidi i processi logistici legati agli scambi di merci tra gli attori coinvolti nel processo produttivo. Le piattaforme da un lato producono quantitativi prestabili di prodotto definiti sulla base del numero dei punti vendita, delle loro dimensioni e delle loro griglie assortimento e dall'altro realizzano quantità flessibili e variabili in funzione delle risposte del mercato alle tendenze moda che caratterizzano la collezione. La quantità prestabilita è costituita dai prodotti delle due collezioni stagionali (autunno/inverno e primavera/estate), progettate da un ufficio stile interno all'azienda, mentre la quantità dinamica è alimentata da collezioni flash che possono presentare elementi di differenziazione da paese a paese. La scelta tra le due piattaforme è funzionale alla vicinanza del punto vendita ed alla possibilità di poter garantire massima efficienza in termini di servizi di approvvigionamento, produzione e consegna del prodotto.

In questa architettura reticolare costituita da relazioni tra casa madre e piattaforme da un lato, e tra piattaforme e punti vendita, dall'altro, assumono rilevanza quelle figure che in qualche misura costituiscono dei veri e propri integratori di processo (fig.5).

Fig.5 Sincronismo tra fasi e figure organizzative



Fonte: ns elaborazione

Nel caso specifico un ruolo rilevante viene attribuito al *visual merchandiser* al quale spetta il compito di definire le politiche assortimentali, analizzare le dinamiche della domanda, interpretarne le

esigenze al fine di poter effettuare proposte realistiche di modifica delle collezioni. Nel fare questo si interfaccia direttamente con l'ufficio stile il quale riceve segnali importanti sulle

tendenze moda e con le *piattaforme produttive* che può orientare nel caso in cui sia necessario apportare modifiche alle politiche di approvvigionamento e logistiche. I processi di crescita sui mercati esteri attraverso investimenti diretti in unità produttive e distributive rendono sempre più complessa la struttura reticolare dell'impresa; la necessità di crescere mantenendo in equilibrio il modello organizzativo di riferimento rende indispensabile la presenza di una funzione in grado di guidare l'impresa nella scelta di nuovi mercati. In Sasch questa attività è propria dell'*ufficio espansione* il quale solo in parte è assimilabile alla funzione marketing di imprese operanti all'interno di strutture costituite da aggregati reticolari (intramarket network). Come in queste ultime è generatore di conoscenza di mercato, è driver di nuovi mercati di sbocco e pertanto individua orientamenti di sviluppo per l'impresa conformi al modello organizzativo adottato: la penetrazione commerciale suggerita dallo stesso ufficio espansione è di solito correlata alla possibilità di disporre di nuclei produttivi prossimi in grado di provvedere costantemente alle esigenze assortimentali dei punti vendita.

Tab. 5. Ruolo del marketing nelle reti: confronto tra modello teorico e caso Sasch

Intramarket Network	Sasch (figure organizzative)
- Generatore di conoscenza di mercato - Driver di nuovi mercati	Ufficio Espansione
- Integratore di rete - Promotore di una cultura di rete	Visual Merchandiser
- Multilateral market - Driver di nuove tecnologie - Supporto alle scelte finanziarie	

Fonte: ns elaborazione

Spettano all'ufficio espansione definire le scelte di potenziamento del brand e di rafforzamento delle politiche di comunicazione; si tratta di decisioni

che sino a questo momento hanno coinvolto il vertice, ma che necessitano di una pianificazione più strutturata in linea con i processi di internazionalizzazione dell'impresa. A differenza dalla funzione marketing propria di imprese operanti in reti complesse (tab.5), l'ufficio espansione non ha un ruolo attivo nella gestione dei processi relazionali che coinvolgono l'impresa. La forte integrazione e vicinanza tra reti produttive e distributive limita le attività di "multilateral market" e con queste l'individuazione di sinergie tra processi relazionali diffusi su mercati diversi. La ricerca di tali sinergie è compito del visual merchandiser che subentra al marketing nel ruolo di integratore di rete e di promotore di cultura reticolare all'interno dell'impresa. In Sasch è proprio il visual merchandiser che sembra destinato a diventare una figura indispensabile per il funzionamento del modello organizzativo adottato. Completamente assente è il ruolo dell'ufficio espansione come driver

di nuove tecnologie e come sostegno del vertice nello svolgimento di attività di natura finanziaria.

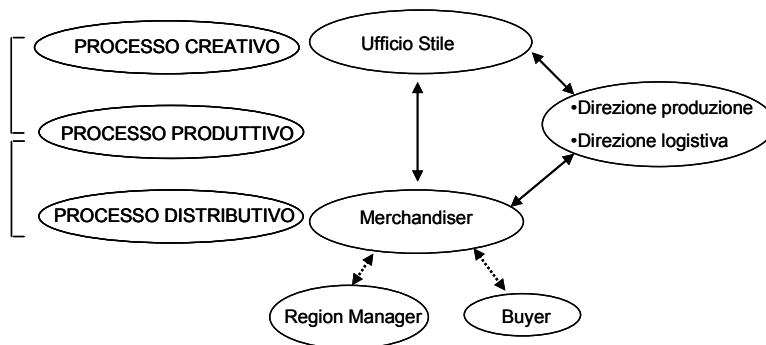
3.2. Reti orientate allo stile: il caso del Gruppo Alfa

Il Gruppo Alfa fa parte di una multinazionale francese che nel 2004 decide di lanciare un'offerta pubblica di acquisto e diventare l'azionista di maggioranza. Il Gruppo crea, produce e distribuisce articoli di lusso di alta qualità che comprendono abbigliamento, borse, valigie, piccola pelletteria, calzature, orologi, gioielli, cravatte e foulard, occhiali, profumi e cosmetica; il suo fatturato ha raggiunto nel 2006 1,77 miliardi di Euro facendo registrare una crescita del 9,2%. Al suo interno operano 13.300 addetti che operano a livello internazionale nella distribuzione e nella produzione; presenta una rete distributiva composta da circa 460 negozi di cui circa il 60% di proprietà e il 40% in franchising. Si tratta di una rete distributiva ampia che è destinata a crescere nei prossimi anni; la politica di retailing del Gruppo è orientata all'apertura di nuovi punti vendita a gestione diretta ed al rinnovamento di punti vendita esistenti. I principali mercati di riferimento sono l'Europa (42%), il Nord America (20%), l'Asia ed il Pacifico (18%) ed il Giappone (17%). Quest'ultimo, nonostante sia caratterizzato da andamenti congiunturali non positivi, costituisce un mercato in cui, nei prossimi anni, il Gruppo mira ad accrescere la sua quota di mercato rispetto ai suoi diretti competitors che sono rappresentati dai principali brand del lusso: Louis Vuitton per la pelletteria; Ferragamo per le calzature, Bulgari nella gioielleria, Armani, Dolce & Gabbana e Zegna per l'abbigliamento.

La struttura di Alfa è costituita da *processi reticolari complessi dettati principalmente dagli orientamenti stilistici* definiti dai creativi del Gruppo; è la realizzazione ed il mantenimento di una forte identità di stile che guidano lo sviluppo delle reti produttive e le politiche di penetrazione commerciale sui mercati esteri. E' nostra intenzione analizzare l'articolazione di queste reti per poi comprenderne i meccanismi di coordinamento e di integrazione. Le reti produttive si presentano in parte dinamiche ed in parte stabili. Quelle stabili sono costituite da imprese di proprietà del Gruppo in cui vengono concentrate (insourcing) tutte quelle attività strategiche che costituiscono fonti di vantaggio competitivo; quelle dinamiche si basano su rapporti contrattuali con terzisti a cui l'impresa esternalizza (outsourcing), anche in modo parziale, attività produttive di base oppure molto specialistiche di cui non possiede competenze specifiche. Fanno parte della rete produttiva stabile un'impresa tessile, alcune concerie, dei calzaturifici, un'azienda per la produzione di bigiotteria e alcune unità

produttive per la realizzazione di pelli pregiate (coccodrillo, struzzo, ecc....). Si tratta di aziende localizzate all'interno del territorio nazionale, la cui attività viene integrata da quella realizzata da produttori esterni scelti sulla base delle loro competenze tecniche e del rapporto tra qualità del prodotto/servizio ed efficienza produttiva. Questi fornitori costituiscono una rete che è geograficamente concentrata tra il centro ed il nord del paese; in particolare per le calzature le aziende di riferimento si trovano in Toscana, nelle Marche, nel distretto veneto della riviera del Brenta; rispetto a questa rete di produttori di calzature quella dei fornitori di abbigliamento in pelle comprende anche imprese della Lombardia e del Piemonte. Costituisce aree di approvvigionamento per i prodotti in seta quella del comasco e per la gioielleria la sede di riferimento è Vicenza. La geometria delle reti produttive del Gruppo costituisce il risultato degli orientamenti creativi dei due uffici stile di cui uno si occupa della progettazione e dello sviluppo della collezione di prodotti accessori (pelletteria e calzatura) e l'altro provvede all'ideazione delle collezioni di abbigliamento.

Fig.6 Sincronismo tra fasi e figure organizzative



Fonte: ns elaborazione

Tutti i processi relazionali tra gli uffici stile e le reti di produzione da un lato, e tra queste ultime ed i punti vendita dall'altra, sono coordinati dalla società svizzera di

logistica che costituisce il centro di diffusione mondiale del Gruppo attraverso il quale transitano tutti i prodotti che provengono dalla produzione e che sono destinati ai punti vendita. In particolare tale società ha il compito di attivare le relazioni con i fornitori sulla base delle linee stilistiche definite dai creativi, di gestire la logistica in entrata (dai fornitori) ed in uscita dei prodotti (verso i magazzini), di effettuare controlli di qualità e di coordinare le attività di consegna sul punto vendita. Il polo logistico svizzero costituisce il fulcro centrale delle diverse reti (creativa, produttiva e commerciale/distributiva) da cui vengono organizzati e coordinati i flussi relazionali all'interno dell'intera supply chain; nel fare questo interagisce direttamente con i magazzini del Gruppo che sono localizzati in Italia ed in Svizzera. Mentre in Italia i magazzini sono di proprietà di Alfa, in Svizzera i due magazzini sono gestiti sulla base di un accordo di joint venture con un partner locale; quest'ultimo detiene una quota di minoranza ed ha il compito di curare le fasi operative della distribuzione sulla base di obiettivi strategici di una gestione integrata dei flussi logistici definiti da Alfa.

L'attività di pianificazione e gestione dei flussi relazionali con gli attori a monte ed a valle è di diretta responsabilità del *direttore della logistica* che, nello svolgere questo compito ritenuto sempre più strategico, può avvalersi della stretta collaborazione della *direzione di produzione* e dei *visual merchandiser* (fig. 6) La maggiore centralità di queste figure all'interno dell'impresa è dovuta alla crescente intensità delle relazioni con la rete di fornitori e di punti vendita, ed allo sviluppo di un modello organizzativo impostato non più su logiche funzionali, ma di processo. Questo implica

che le attività di sviluppo nuovo prodotto, produzione e logistico-distributiva vengono svolte in modo integrato lungo un continuum di relazioni all'interno della supply chain i cui ritmi sono scanditi dalle scadenze di produzione e di riassortimento dei punti vendita. All'interno di questo modello la funzione logistica insieme alla funzione produzione coordina temporalmente i processi relazionali connessi a queste attività integrate ed in particolare gestisce il flusso di prodotti nel loro passaggio dai fornitori, ai magazzini, al punto vendita. Questo flusso può essere il risultato dell'attività di sviluppo della collezione secondo una programmazione annuale (autunno/inverno; primavera/estate) oppure può essere generato, con frequenza periodica, dalle esigenze di riassortimento dei punti vendita. In questo modo si assiste alla presenza di flussi relazionali che non partono dalla produzione, ma dal punto vendita secondo una direzione da valle a monte. Tali flussi sono attivati dai *visual merchandiser* i quali sulla base delle dinamiche di mercato, provvedono a gestire gli assortimenti del punto vendita ed a farsi interpreti delle loro esigenze, diventando delle importanti figure di raccordo nei rapporti tra mercati, produzione e ufficio stile. La loro attività viene coordinata dai *responsabili di region* e dai *buyer*; mentre i primi definiscono gli orientamenti strategici del retailing network a livello di specifica area geografica (Europa, Giappone, Asia, America), i secondi hanno il compito di definire le politiche assortimentali dei singoli punti vendita. Le modalità di gestione del punto vendita e le capacità di risposta dell'impresa alle esigenze assortimentali, richiede un rapporto di collaborazione tra visual merchandiser, logistica e produzione dalla cui attività congiunta, a differenza di quanto si verifica in Sasch, dipende una maggiore integrazione non solo tra il livello di produzione e di distribuzione, ma anche tra questi due ed il livello creativo. La conoscenza di mercato del merchandiser diventa rilevante infatti anche per poter fornire ai creativi informazioni sulla coerenza tra lo stile creativo del Gruppo e le aspettative della domanda alla luce delle tendenze moda. Nel gruppo Alfa comunque lo stile "deterà sempre le regole" a prescindere dalle esigenze di consumo; questo significa che la conoscenza di mercato prodotta dal merchandiser serve per cercare di adattare lo stile a certe dinamiche della domanda senza però

snaturarlo e far venir meno certi linguaggi creativi che lo caratterizzano. In altri termini Alfa ha un “suo stile” quale risultato di un’attività creativa e il mercato è un “metro di confronto della sua validità”; è lo stile quindi che orienta l’attività dell’impresa ed i suoi percorsi relazionali a monte ed a valle.

In Alfa è presente una rete concentrata di fornitori localizzati prevalentemente in Italia ed una rete di punti vendita estesa e contraddistinta da una dimensione sempre più internazionale. Questo significa che il Gruppo ha sviluppato al suo interno attività di local sourcing e di global retailing che la rendono riconducibile ad un modello di “intramarket network” fatto di rapporti su una filiera che è parzialmente trans-nazionale. Può assumere questo connotato e quindi essere considerata impresa attiva su filiere transnazionale nel momento in cui i fornitori sono a loro volta partner produttivi di imprese internazionali. La previsione del Gruppo è quella di operare su reti di approvvigionamento sempre più estese attivando accordi di outsourcing con fornitori internazionali. “...Diventa importante lavorare molto su processi produttivi considerando la produzione una commodity...le aziende saranno contraddistinte da supply chain sempre più disaggregate...e la chiave strategica è quella di investire in paesi in funzione delle esigenze del mercato e degli obiettivi di profitto. La sfida futura è di non vincolarci a dei modelli geografici, ma di sviluppare attività interagendo con partner in contesti geografici diversi....le aziende sono sempre più dei network e la sfida è quella di saper gestire la complessità di interi network...”.

All’interno di questo modello organizzativo *non esiste una funzione marketing autonoma* e distinta dalle altre funzioni, ma *esistono figure organizzative diverse* che svolgono attività che nell’insieme sono riconducibili a tale funzione. Queste figure non operano separatamente, ma assumono decisioni in modo congiunto sulla base di un continuo scambio di informazioni e di conoscenze. In Alfa sono i *presidenti dei diversi brand* che in collaborazione con l’ufficio stile ed i *merchandiser* formano dei team interfunzionali che definiscono le scelte di posizionamento di brand e che effettuano analisi di attrattività di nuovi mercati al fine di orientare il vertice nel processo di internazionalizzazione. Le dinamiche del mercato rilevate dai merchandiser, le competenze stilistiche dei creativi e la consapevolezza delle potenzialità e delle debolezze dei brand così come sono identificati dai relativi brand manager costituiscono le basi conoscitive per impostare anche alcune decisioni di marketing mix ed in particolare quella sul prezzo e sulla distribuzione. Il prodotto, costituisce una leva del marketing, di competenza dell’ufficio stile che tuttavia provvede allo sviluppo della collezione interagendo in modo strutturato e coordinato con il responsabile di region, il buyer, il merchandiser e con la produzione. Il primo fornisce informazioni sulle principali dinamiche

di mercato, mentre il secondo verifica la compatibilità delle competenze dei fornitori con le peculiarità delle linee stilistiche proposte. La comunicazione spetta ad un ufficio specifico presente all'interno del Gruppo.

Tab. 6.. Ruolo del marketing nelle reti: confronto tra modello teorico e caso Alfa	
Intramarket Network	Alfa (figure organizzative)
- Generatore di conoscenza di mercato - Driver di nuovi mercati	Vertice Ufficio Stile Merchandiser Brand Manager
- Integratore di rete - Promotore di una cultura di rete	Visual Merchandiser
- Supporto alle scelte finanziarie	Ufficio Stile Merchandiser Brand Manager
- Multilateral market - Driver di nuove tecnologie	
Fonte: ns elaborazione	

Rispetto al modello teorico di riferimento (tab.6), chi svolge attività di marketing non assolve un ruolo di promotore di cultura reticolare o di integratore di rete. Quello che è importante osservare è che la costante interazione tra le

componenti di coloro che compongono una funzione marketing diffusa diventa rilevante per garantire una coerenza di stile tra i vari livelli aziendali. Dal momento che il marketing non interviene nella pianificazione e nella diretta gestione di flussi reticolari, non svolge attività di multilateral marketing e di sviluppo di nuovi fonti tecnologiche. Considerando la natura più finanziaria dell'impresa, conoscenze di mercato proprie della funzione marketing possono guidare il vertice nella realizzazione di scelte finanziarie.

3.3. Rete orientata al mercato: il caso Forall Pal Zileri

Forall spa è un'azienda vicentina specializzata nella produzione di abbigliamento maschile di alta qualità. Al momento l'azienda è costituita da circa 850 dipendenti e 300 collaboratori esterni.e raggiunge livelli di fatturato pari a 122 milioni di euro.

Il suo portafoglio prodotti è costituito dal marchio storico, Pal Zileri, a cui si aggiungono i brand Pal Zileri Concept e Lab Pal Zileri. Il marchio storico comprende al suo interno le linee "Pal Zileri", "Pal Zileri Sartoriale"; la prima è composta da prodotti di abbigliamento di qualità tecnicamente elevata (prodotto intelato) e la seconda si caratterizza per capi ancora più pregiati in quanto realizzati con metodi di sartoria artigianale. Queste linee sono destinate soprattutto a uomini a partire dai trentacinque anni che ricercano abiti formali da indossare in occasioni diverse della giornata. Il brand Pal Zileri Concept comprende prodotti sportivi non caratterizzati da un alto contenuto tecnico e destinati allo stesso tipo di uomo, che possono

però essere indossati anche in occasioni meno formali o nel tempo libero. Il brand Lab Pal Zileri costituisce l'altro brand di più recente realizzazione che identifica collezioni dai contenuti moda non troppo aggressivi per un consumatore più giovane rispetto a quello della Pal Zileri. Tutte le collezioni sono total look e comprendono prodotti accessori quali scarpe, cravatte, orologi e profumi prodotti su licenza.

In Forall la *struttura reticolare* è il risultato di orientamenti stilistici specifici non definiti in modo assoluto, ma opportunamente interpretati sulla base delle *dinamiche della concorrenza e della domanda*. La ricerca di un compromesso a livello di collezione tra stile (impresa) e mercato può influenzare lo sviluppo delle reti produttive e la gestione della rete di punti vendita.

Le reti produttive presentano un'articolazione che risente delle caratteristiche degli specifici brand nei quali la combinazione tra stile e mercato può assumere livelli diversi di integrazione. In particolare i prodotti del marchio Pal Zileri presentano uno stile formale che non viene modificato, ma può essere semplicemente reinterpretato sulla base delle dinamiche di mercato. Il network connesso a tali prodotti si presenta stabile e comprende da un lato unità produttive interne all'impresa fortemente specializzate nella produzione del capospalla intelato, che da sempre ha rappresentato il principale core business dell'impresa, e, dall'altro, imprese esterne locali con le quali l'impresa ha dei rapporti consolidati nel tempo ed alle quali viene esternalizzata la produzione di completamenti delle linee del marchio storico. Per i prodotti dei marchi Pal Zileri Concept e Lab Pal Zileri i creativi sviluppano proposte di stile che risentono maggiormente di un confronto con i comportamenti di consumo e con le tendenze moda emergenti. La rete dei prodotti Pal Zileri Concept si presenta completamente esterna, ma ben solida nel tempo. Essa è formata da un nucleo di imprese locali identificate sulla base di un accurato processo di selezione impostato sui caratteri della specializzazione e delle competenze tecniche di produzione. Più dinamica si presenta la rete di fornitori dei prodotti con brand Lab Pal Zileri. Questo dinamismo è giustificato dalla ricerca di una maggiore efficienza produttiva e favorisce lo sviluppo di capacità di global sourcing su filiere trans-nazionali; Forall ha realizzato infatti accordi strategici con partner internazionali fra i quali la joint venture con un'azienda tunisina, e ha concluso contratti di produzione con imprese collocate prevalentemente in Croazia, Ungheria, Romania, Portogallo. Si tratta di accordi la cui durata è variabile nel tempo e che danno luogo a reti soggette a trasformazioni qualora nuove esigenze di stile e quindi di collezione rendono inevitabile l'individuazione di nuovi partner produttivi. Lo sviluppo della rete di produzione di Forall alimenta i percorsi di internazionalizzazione dell'impresa la quale si propone di individuare nuovi partner per la

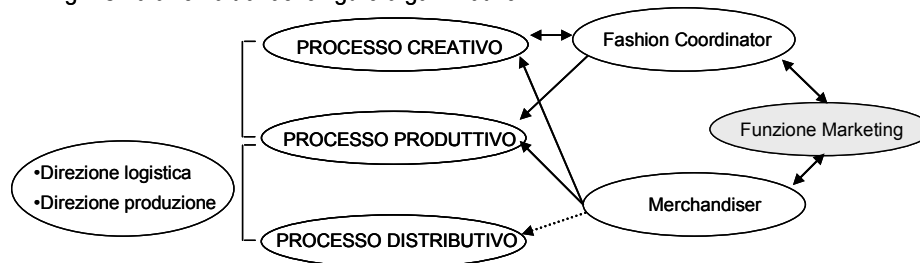
produzione dei prodotti dei brand più recenti e di realizzare un processo di penetrazione del mercato cinese attraverso lo sviluppo di una rete di unità produttive e di punti vendita. E' proprio nell'ambito di questo secondo importante obiettivo che Forall ha concluso una joint venture con un'azienda cinese ed un'azienda giapponese per la produzione e la commercializzazione di prodotti formali a marchio Marco Azzali. Nell'accordo Forall detiene la partecipazione di minoranza ed è responsabile della progettazione della collezione, mentre all'impresa cinese spetta la produzione e all'impresa giapponese la realizzazione di un'apposita rete commerciale attraverso cui veicolare il brand Marco Azzali in aree asiatiche diverse dalla Cina Popolare. Al momento il rapporto con questi partner ha consentito a Forall di realizzare investimenti diretti nella Cina Orientale e di poter aprire punti vendita di proprietà (la previsione è di poter aprire fino a 50 punti vendita entro il 2007) la cui progettazione e la cui attività di merchandising sono compito della stessa Forall

L'integrazione tra il processo produttivo e gli altri processi è resa possibile da *figure organizzative* che svolgono nell'insieme un'attività di *coordinamento* e di *integrazione reticolare*. La gestione dei flussi relazionali con i fornitori spetta alla *direzione di produzione* e a quella della *funzione logistica*. Mentre la prima coordina i processi relazionali tra impresa e fornitori, la seconda si occupa del coordinamento dei flussi tra fornitori e punto vendita. La funzione logistica si trova all'interno della sede vicentina dove avviene il controllo qualità dei prodotti realizzati internamente ed esternamente. Attraverso questo polo logistico transitano tutti i prodotti realizzati dall'impresa e destinati ai diversi punti vendita. Al momento Forall dispone di circa 130 punti vendita, di proprietà ed in franchising, dislocati in Italia, ma anche in Europa, America e Cina; la politica di retailing prevede nei prossimi anni l'apertura di nuovi punti vendita in diversi mercati esteri.

Mentre il responsabile della logistica e quello della produzione coordinano i flussi relazionali tra fornitori e punto vendita, nel rapporto tra team creativi e produzione un ruolo importante viene assunto da una nuova figura organizzativa costituita dal *fashion coordinator* (fig. 7). Questa figura coordina l'attività dell'ufficio stile da cui dipendono non solo il team dei creativi, ma anche i brand manager che contribuiscono a mettere a punto la collezione, a scegliere i semilavorati tessili ed a definire la modellistica. Il fashion coordinator svolge il compito di garante dell'identità stilistica dell'impresa in quanto controlla la congruenza tra gli orientamenti stilistici proposti dai creativi ed il posizionamento competitivo dei diversi brand.

Nel fare questo interagisce da un lato con i creativi e con i brand manager, e dall'altro con la produzione che può orientare nella scelta di fornitori¹⁰ in grado di valorizzare gli attributi di differenziazione dei diversi brand in modo da evitare il rischio di incorrere in una perdita del

Fig.7 Sincronismo tra fasi e figure organizzative



Fonte: ns elaborazione

loro valore percepito. Se consideriamo che lo sviluppo della collezione è il risultato di una combinazione tra stile e mercato, è

inevitabile che sussista una relazione anche tra il fashion coordinator e la stessa funzione marketing. In Forall è presente una funzione marketing specifica che si raccorda con il fashion coordinator nello svolgere un ruolo di sostegno nei confronti dell'ufficio stile; in particolare mette a disposizione di quest'ultimo dati sull'andamento dei prodotti delle diverse linee produttive, informazioni sulla dinamica della domanda e sui comportamenti dei concorrenti. Si tratta di informazioni fondamentali per poter realizzare una collezione che sia una sintesi equilibrata tra connotati stilistici e linee evolutive del mercato. Dati continuativi sulla domanda vengono prodotti anche dal *visual merchandiser* al quale spetta il compito di definire le politiche gestionali ed assortimentali dei punti vendita in modo congruo con l'immagine dell'impresa. Nel fare questo fornisce all'ufficio stile degli orientamenti di prodotto che costituiscono delle proposte di adattamento dello stile definite sulla base delle risposte della domanda a determinate politiche assortimentali. La ricerca di un equilibrio tra stile e mercato caratterizza anche la gestione dei punti vendita. Il *visual merchandiser* costituisce una *figura di snodo dei processi relazionali* all'interno dell'impresa; spetta a lui la funzione di "ponte" non solo tra punto vendita e ufficio stile, ma anche tra produzione e punto vendita attraverso la domanda di riassortimenti e il controllo del rispetto dei tempi di consegna. Questa figura si raccorda anche con la funzione marketing alla quale può fornire informazioni rilevanti sulle dinamiche della domanda nei diversi mercati in cui l'impresa è presente con i propri punti vendita.

In Forall lo sviluppo di un orientamento reticolare al mercato è reso possibile dalla presenza di una funzione marketing che opera in modo congiunto con l'ufficio stile e i visual

¹⁰Chi gestisce i rapporti con i fornitori (tessuti) sono tenuti dall'ufficio prodotto, gli eventuali rapporti con i subfornitori sono tenuti dalla funzione produzione.

merchandiser. Questa funzione marketing è composta da cinque addetti e da un consulente esterno. Prima della sua creazione, le attività di marketing erano svolte in modo parcellizzato da diverse figure organizzative presenti all'interno dell'impresa. Le politiche di prezzo ad esempio erano gestite direttamente dall'amministratore delegato e le politiche di comunicazione venivano definite da un apposito ufficio pubblicità e comunicazioni esterne. Negli anni Ottanta l'avvio di un processo di internazionalizzazione rende indispensabile la nascita della funzione marketing che segna il passaggio nell'impresa da un orientamento prevalentemente al prodotto ad un orientamento al consumatore. Quest'ultimo diventa il principale motore delle scelte dell'impresa. Al momento la funzione marketing comprende al suo interno oltre al direttore marketing ed il suo assistente, tre addetti; questi ultimi si occupano della definizione dei listini interni e della raccolta di informazioni sulle politiche di prezzo implementate dalla concorrenza. Sono di diretta competenza del direttore marketing l'analisi della competitività dell'impresa, la definizione delle politiche di comunicazione con particolare riferimento alla gestione dei rapporti con i suoi stakeholder (pubbliche relazioni) e la determinazione delle politiche di prodotto e soprattutto delle scelte di posizionamento competitivo. Negli ultimi anni si è assistito ad una crescita degli investimenti in marketing (nel 2004 l'impresa ha investito 4,7 milioni di Euro, nel 2005 gli investimenti sono saliti a 5200 milioni di Euro, nel 2006 5500 milioni di Euro e le previsioni sono di 6 milioni di Euro per il 2006) destinati a potenziare l'attività di comunicazione, le analisi della concorrenza e gli studi sul comportamento di consumo. Questi ultimi sono resi possibili attraverso l'impiego di appositi strumenti di rilevazione e la costante interazione con la forza vendita. La gestione dei rapporti con la distribuzione non è di competenze del marketing, ma della direzione commerciale e dell'ufficio retailing.

In Forall (tab. 7) alla funzione marketing si possono riconoscere alcune attività proprie di impresa che coordinano aggregati reticolari (intramarket network); in particolare il marketing in Forall è generatore di conoscenza di mercato, costituisce un driver importante per l'individuazione di nuovi mercati, svolge un'attività di sostegno al vertice nel definire le strategie di posizionamento dei diversi brand. La posizione di "*convergenza intermedia*" della funzione marketing tra il fashion coordinator ed il visual merchandiser la pongono nella condizione ideale per integrare flussi informativi che provengono dal mercato (processo distributivo) e dai creativi (processo creativo) e le permettono di contribuire al coordinamento dei diversi livelli della struttura aziendale.

Il visual merchandiser in Forall è tuttavia la figura organizzativa che individualmente riesce ad alimentare in modo continuo una cultura di relazione ed ad integrare le reti imputabili ai diversi livelli aziendali: nella gestione assortimentale il merchandiser infatti attiva contemporaneamente processi creativi e processi di produzione e provvede ad un loro coordinamento e sincronismo temporale.

Tab. 7 Ruolo del marketing nelle reti: confronto tra modello teorico e caso Forall	
Intramarket Network	Forall PalZileri (organizzazione)
- Generatore di conoscenza di mercato - Driver di nuovi mercati	Funzione Marketing
- Integratore di rete - Promotore di una cultura di rete	Funzione Marketing Fashion Coordinator Visual Merchandiser
- Multilateral market - Driver di nuove tecnologie - Supporto alle scelte finanziarie	
Fonte: ns elaborazione	

Rispetto al modello teorico di riferimento la funzione marketing non interviene nella pianificazione e nello sviluppo di processi reticolari dovuti all'internazionalizzazione dell'impresa;

spetta infatti al vertice dell'impresa insieme alla direzione commerciale la scelta dei partner e la pianificazione dei percorsi di sviluppo nei mercati esteri. Ne deriva che non sono riconosciute al marketing l'individuazione di sinergie tra reti attivate dall'impresa (multilateral market), di partner portatori di nuove tecnologie ed attività di orientamento nelle scelte finanziarie dell'impresa.

4. Ripensare il marketing nelle imprese di abbigliamento: alcune prospettive a confronto

L'analisi empirica evidenzia, in parte con nostra sorpresa, che non è scontata la presenza della funzione e di una compiuta attività di marketing all'interno delle imprese di abbigliamento (Sasch) e che, qualora esista un'attività che potremo definire di raccordo tra impresa e mercato, non è detto che tale attività sia svolta dalla stessa funzione marketing (Alfa). Possono infatti esistere figure organizzative diverse che assumono decisioni di marketing anche se non appartengono alla relativa funzione che peraltro non è presente nella struttura organizzativa dell'impresa. In altri termini quello che emerge in modo chiaro dall'analisi empirica è che sussiste una *stretta correlazione tra l'orientamento reticolare dell'impresa ed i connotati che assume il marketing sia come funzione sia come attività*. In corrispondenza dei diversi orientamenti cambia il ruolo del marketing all'interno dell'impresa e con questo la sua

fisionomia strutturale ed anche i suoi ambiti decisionali. Diventa importante chiederci se il marketing come disciplina complessa in grado di analizzare il mercato e di contribuire ad individuare le risposte strategico-gestionali adeguate per coglierne le opportunità, assolve questo stesso ruolo nelle imprese del comparto dell'abbigliamento. La risposta che possiamo dare a prima vista dalla lettura dei casi è almeno in parte negativa. Dobbiamo ripensare il marketing delle imprese di abbigliamento? Certo è che sulla base dei diversi orientamenti reticolari occorre provare a definire approcci diversi della disciplina del marketing che altrimenti, da una prima analisi, sembra destinata a perdere l'identità originaria delle sue dimensioni ideologica, strategica ed operativa.

Proviamo a ripercorre il ruolo del marketing nelle imprese oggetto di analisi empirica per comprendere quanto da noi osservato.

Nelle imprese il cui *orientamento reticolare* si basa su *finalità logistico-distributive* il marketing come funzione non esiste; è presente un ufficio che svolge alcune attività che possono essere assimilate a quelle del marketing: si tratta dell'“ufficio espansione” che produce conoscenze di mercato, è driver di nuove aree di business e orienta l'impresa nell'individuazione dei percorsi di internazionalizzazione. E' il caso di Sasch dove l'“ufficio espansione” alimenta la crescita della struttura organizzativa dell'impresa individuando mercati competitivi in cui insediarsi attraverso investimenti diretti in piattaforme produttive e reti distributive. In questa impresa le attività di marketing acquistano un ruolo nella misura in cui riescano a sostenere il vertice nel definire processi di sviluppo in grado di implementare il modello organizzativo di riferimento basato su un forte sincronismo tra dinamiche di mercato e capacità di risposta dell'impresa. In altri termini marketing vuol dire capacità di individuare nuovi mercati attrattivi in cui insediarsi per la loro compatibilità con le logiche di fondo del modello di impresa implementato. L'approccio di marketing in questo caso è quello di un “marketing per l'organizzazione reticolare” in quanto contribuisce allo sviluppo delle reti produttive e distributive ponendosi come vincolo strategico la fluidità relazionale tra punto vendita e produzione. Per fare questo svolge attività di analisi mirate alla conoscenza dei nuovi mercati, ma non va oltre.

Quello che vogliamo dire è che queste analisi servono per guidare l'impresa su nuovi mercati e non costituiscono la base informativa per conoscere la domanda, oppure per avviare processi di posizionamento competitivo. Si tratta di compiti che non sono del marketing, ma del vertice che si avvale della collaborazione dell'ufficio espansione. Anche le scelte di marketing operativo non sono di pertinenza dell'“ufficio espansione”, non sono pianificate ed assunte in modo integrato: esse sono diffuse all'interno dell'impresa e definite in un'ottica di

breve termine secondo le esigenze del momento. In questo modello organizzativo, l'impresa non agisce in base ad un profilo specifico e predefinito della domanda che soddisfa nel breve sulla base delle dinamiche del punto vendita. In tal modo l'azienda riduce al minimo le rimanenze di magazzino, ma non riesce ad impostare una politica di valorizzazione del proprio brand.

Nelle imprese il cui *orientamento reticolare* si basa sui *connotati stilistici*, il marketing non esiste in quanto funzione, ma in quanto attività (tab. 8). In altri termini esistono figure organizzative che non rappresentano la funzione marketing, ma svolgono delle attività che

Tab. 8. Orientamenti reticolari ed approcci di marketing nelle imprese di abbigliamento		
Orientamento	Funzione di marketing	Approcci di marketing
Orientamento a prob. Logistico-distributive	Marketing come funzione emergente (ufficio espansione)	Marketing per l'organizzazione reticolare
Orientamento allo stile	Marketing come funzione diffusa	Marketing di coerenza stilistica
Orientamento al mercato	Marketing come funzione autonoma	Marketing per l'integrazione tra stile e mercato
Fonte: ns elaborazione		

appartengo
no a tale
funzione.
In Alfa il
vertice
aziendale, i
presidenti

dei diversi brand, i creativi ed i visual merchandiser sono le figure che, in modo congiunto, producono conoscenza di mercato, effettuano analisi di competitività dei diversi brand e assumono decisioni di posizionamento competitivo. Siamo in presenza di un “*marketing diffuso*” il cui ruolo principale è quello di provvedere alla diffusione ed alla valorizzazione dei brand e della loro identità stilistica. In Alfa il marketing mantiene intatta la sua natura strategica anche se non è chiamato a rispondere a problematiche di natura operativa. Decisioni di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione non sono percepite come di stretta competenza della funzione del team di figure organizzative sopra indicato che delinea orientamenti strategici funzionali a mantenere saldo il legame tra stile e processi di sviluppo di impresa. Nel caso di architetture orientate allo stile, il marketing si contraddistingue per un approccio che potremo definire “*di coerenza stilistica*”: l'attività di marketing è funzionale al mantenimento di una condizione di equilibrio in termini di stile tra i livelli strutturali (creativo, produttivo e distributivo) e quindi anche tra le diverse attività dell'impresa. Non è un caso infatti che il team che svolge attività di marketing sia composto da brand manager, merchandiser e creativi ossia da figure organizzative che rispettivamente hanno conoscenza dei brand, delle dinamiche del mercato e sono responsabili dello stile. E' l'insieme di queste conoscenze che rende questa “funzione di marketing diffuso” un integratore di reciproca coerenza stilistica all'interno dei livelli reticolari.

Negli *orientamenti reticolari orientati al consumo*, il *marketing* è una *funzione distinta* all'interno dell'impresa e contribuisce a creare *sinergie tra stile e mercato*. Il *marketing* si contraddistingue per un approccio di *“integrazione tra stile e mercato”*: il suo compito principale è quello di essere catalizzatore di informazioni e generatore di conoscenze sulla base delle quali assume decisioni di natura strategica e contribuisce a rendere gli orientamenti stilistici più coerenti con le esigenze del mercato. Il mantenimento di questo rapporto tra stile e mercato implica una forte interazione tra *marketing*, *fashion coordinator*, *ufficio stile* e *visual merchandiser*: è il loro lavoro congiunto che consente di mantenere un equilibrio tra stile e mercato nei diversi livelli che compongono la struttura aziendale. In questo modo il *marketing* diventa nel complesso la funzione che contribuisce a sviluppare un orientamento al consumo dell'intera architettura reticolare dell'impresa; assume i connotati ideologici, strategici ed operativi che gli sono propri; soltanto le decisioni relative alla distribuzione restano distinte e di competenza dell'ufficio *retailing*.

Alla luce dell'analisi effettuata emerge come all'interno delle imprese di abbigliamento si possano individuare approcci diversi di *marketing* e quindi modi diversi di concepire il ruolo e le attività della funzione *marketing*. *Non un solo marketing, ma diverse prospettive individuate con riferimento alla tipologia di architettura reticolare*. Nel caso specifico ci siamo limitati ad individuare tre diversi approcci che aprono la strada a tre prospettive diverse di percepire il *marketing*. Un'analisi su campioni più ampi potrebbe consentire di verificare il grado di estensione dei nostri risultati e di definire più in dettaglio aspetti strutturali e contenutistici delle diverse prospettive individuate. Quello che risulta in modo evidente è che *il marketing*, nonostante orienti i processi di internazionalizzazione dell'impresa, *non assolve un ruolo di coordinatore* nel governo dei processi reticolari alimentati dai diversi livelli aziendali. Il *marketing* non è integratore di rete, non è generatore di una cultura reticolare; anzi manca a coloro che si occupano di *marketing* una visione reticolare dell'impresa che costituisce il presupposto indispensabile per poter definire i loro compiti di coordinatori di flussi reticolari alimentati dai processi creativo, produttivo e distributivo.

Questa visione e questo ruolo di integratore è proprio del *visual merchandiser* che nelle imprese analizzate costituisce un importante *“anello di congiunzione”* tra produzione e distribuzione e diventa un *“connettore”* di flussi relazionali all'interno della *supply chain*. Dall'analisi emerge tuttavia che soprattutto nelle imprese orientate allo stile e in quelle orientate al consumo, si intensificano le relazioni tra *merchandiser* e le altre figure organizzative ed in particolare anche con coloro che assumono decisioni di *marketing*. Pertanto possiamo concludere che, seppur indirettamente, il *marketing* contribuisce al

coordinamento di flussi relazionali. Mentre in Sasch il visual merchandiser si interfaccia prevalentemente con la produzione e la logistica, in Alfa sviluppa relazioni più intense anche con i brand manager ed i creativi che direttamente insieme al Presidente costituiscono le figure organizzative in cui è diffusa l'attività di marketing. Questa interazione è fondamentale per poter rendere i processi relazionali interni all'impresa più coerenti con i principi stilistici e renderli più fluidi nei loro passaggi tra produzione e punto vendita. In Pal Zileri il merchandiser interagisce soprattutto con il fashion coordinator al quale mette a disposizione informazioni sulla ricettività della domanda alle proposte stilistiche dell'azienda e con il marketing il quale può in questo modo arricchire le sue conoscenze di mercato. In questo caso il marketing si colloca in una posizione intermedia tra merchandiser e fashion coordinator e quindi è il fulcro attraverso il quale passano le informazioni che provengono dal mercato e dall'ufficio stile.

Non c'è dubbio che la nostra analisi non ha la pretesa di fornire un quadro ampio ed approfondito di tutte le problematiche di marketing delle imprese di abbigliamento, ma di evidenziare come alla luce dei processi di internazionalizzazione diventi rilevare interrogarsi su come sviluppare la natura relazionale del marketing in imprese che si trovano ad operare in un settore in cui le capacità di interazione con mercati diversi e di coordinamento dei flussi prodotti diventa un'effettiva fonte di differenziazione. Ci chiediamo pertanto se i principi propri del marketing relazionale debbano essere riletti e reinterpretati alla luce delle dinamiche di internazionalizzazione delle imprese del settore analizzato e se soprattutto occorra contribuire, in qualità di docenti di marketing, allo sviluppo di una visione di marketing come integratore di processi aziendali complessi prodotti dai percorsi di internazionalizzazione dell'impresa. Questo implica il passaggio da una visione di impresa ad una visione di rete: l'orientamento al mercato diventa in questo modo motore guida dei processi reticolari e non solo delle attività dell'impresa.

Bibliografia

- Achrol R.S., Kotler P., Marketing in the Network Economy, 1999, *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 146-163
- Achrol, R. S., Evolution of the Market Organization: New Forms for Dynamic Environment, 1991, *Journal of Marketing*, 55 (October), 77-93
- A.A.V.V., 2006, Rapporto Ice, L'Italia nell'Economia Internazionale
- Barlett C.A., Goshal S., 1990, *Managing the Global Firm*, Routledge, Londra.
- Burresi A., Ranfagni S., Modelli di supply chain e reti cognitive per l'innovazione di prodotto nel sistema moda di fronte alle logiche emergenti di decentramento produttivo, 2006, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari di Venezia - ESC-EAP Paris, Venezia 20-21 gennaio.
- Burresi A., Ranfagni S., *Productive decentralization in textile and clothing sector as a relational phenomenon: moving towards a strategic coexistence of business networks?*, 2006, 22 TH ANNUAL IMP CONFERENCE IN MILAN, 7-9 Settembre.
- Dunning J.H., 1993, *The globalization of business. The Challenges of the 1990s*, Routledge, Londra.
- Hakansson H. and Snehota I., 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, New York, Routledge.
- Manaresi A., 1999, *Forme organizzative e processi di internazionalizzazione*, in Lorenzoni Gianni, 1999, *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, p.13.
- Noria N., Is a Network perspective a useful way of studying organizations?, 1992, In *Networks and Organizations: structure, form and action*, Nitin Noria and Robert G.Eccles, eds. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1-22
- Rugman A.H., Hodgetts R.M., The End of Global Strategy, 2001, *European Management Journal*, n.19, vol.4.
- Rullani E., 1973, *Lo sviluppo internazionale delle imprese industriali*, Etas Kompass, Milano.
- Rullani E., L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive, 2006, *Sinergie*.
- Tracogna A., Vladimir N., Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi, 2003, *Sinergie*, n.3
- Varaldo R., Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali, 2006, *Economia e politica industriale*, n.1

Data	Azienda	Forme di internazionalizzazione
24.11.2004	Gucci	“ Nessun riposizionamento del marchio, ulteriore crescita dimensionale e assenza di ipotesi di delocalizzazione produttiva....il segreto del successo del marchio sta nella tradizione, nel rapporto con i fornitori italiani, in particolare del distretto toscano dove c'è esperienza, artigianalità e cultura...”
11.12.2004	Miroglio	“ Miroglio getta le basi in Cina...con un investimento di 5 milioni di Euro il gruppo tessile di Alba ha acquisito il 50% di una società situata a pochi chilometri da Shanghai, la Elegant Prosper Garment, che produce e distribuisce capi di abbigliamento, con due stabilimenti, 130 punti vendita ed un fatturato 2004 di 10 milioni di Euro...L'obiettivo che vogliamo raggiungere è quello di conoscere bene, dall'interno, il mercato cinese. Poi accelerare il tasso di crescita della nuova società, sia attraverso l'apertura di ulteriori punti vendita (almeno 70 nel prossimo anno) sia sviluppando il business in aree limitrofe come Corea e Vietnam... Prende forza la strategia asiatica di Miroglio...già da alcuni anni Miroglio utilizza la Cina come mercato di approvvigionamento...nel 2003 abbiamo acquistato dalla Cina 2 milioni di capi finiti, prodotti su indicazione dei nostri stilisti che rappresentano il 15-18% della nostra produzione totale...”
15.12.2004	Cantarelli	“E' stato siglato un contratto in Cina a Shenzhen con la società Buono Brand Corporation Limited ed ha come oggetto definitivo il lancio dei marchi Cantarelli nel paese asiatico dopo il successo già ottenuto in Giappone con intese distributive già consolidate...Sulla base dell'accordo il primo gennaio apriranno le prime due boutique monomarca in Cina: una dedicata alle collezioni maschili (Cantarelli e Saintandrews) e una a quelle femminili. Cantarelli genera un fatturato di 90 milioni, da lavoro a 750 dipendenti e può contare su quattro stabilimenti produttivi che garantiscono una produzione made in Italy che sono sotto il controllo dell'azienda...”
17.12.2004	Valentino	“Valentino scommette sul mercato giapponese...il primo passo è l'acquisizione della maggioranza della società di distribuzione locale, la Valentino boutique Japan...La società fa capo a tre soci nipponici e controlla cinque negozi e venti shop in shop per un giro d'affari di oltre 30 milioni di Euro...”
05.03.2004	Samar	“Gruppo biellese con 620 dipendenti...ha stabilimenti e società commerciali in Romania, Bulgaria, Polonia, Hong Kong, Bangladesh, ma il cervello dell'azienda è rimasto a Mottalciata...ha chiuso il 2003 con un fatturato di 56 milioni ed ha acquistato la maggioranza del Ced Italia, azienda di Mestre che si occupa delle commercializzazione dei marchi Level Eleven Intimo e Level Eleven Junior per un valore complessivo di 10 milioni...Produciamo 25 milioni di pezzi all'anno e l'acquisizione della Ced Italia è strategica per la nostra espansione sui mercati europei: le prime sperimentazioni commerciali sono già in atto in Spagna, Europa dell'Est ed anche Emirati Arabi...in questo modo miglioriamo la nostra programmazione produttiva e logistica, valorizzando gli investimenti di oltre 8 milioni realizzati negli ultimi tre anni...”
06.03.2004	Burani, Incotex, Basic Net	“ Le acquisizioni nel settore tessile ricalcano classici schemi del rafforzamento del core business, delle sinergie distributive e dell'ingresso in nuovi mercati....Mariella Burani ha acquisito Don Gil GmbH, distributore dei beni di lusso in Austria con 37 negozi situati nei centri strategici per il settore luxury. L'acquisizione consentirà di controllare la principale via di accesso al mercato dell'Europa dell'Est che attualmente registra il maggior tasso di crescita nei beni del lusso..... In Italia il Veneto ha assunto un ruolo da protagonista con le acquisizioni di Incotex, Nervosa e Grandina (oltre all'operazione Belfe del novembre 2003). L'acquisizione del marchio K-way da parte di BasicNet conferma il business model dell'acquirente, basato su un network di marchi molto famosi...”
29.03.2004	Missoni	“ Investimenti diretti e distributivi, restyling del prodotto e varie proposte di licenza, tra gli occhiali ed i profumi...Abbiamo aperto diversi punti vendita in Europa ed ci accingiamo ad aprirne un altro a Mosca e due, da 50 ai 60 mq, all'interno di Harrod's...nel Far East abbiamo rivoluzionato la distribuzione in sei mesi....siamo ben distribuiti in tutto il mondo, abbiamo inoltre una decina di negozi di proprietà ed un cinquantina tra shop in shop e monomarca...; con riferimento al marchio Missoni sport abbiamo creato un'azienda ad hoc a Sumirago, in provincia di Varese...oggi l'abbigliamento sportivo incide per il 15% sui ricavi complessivi, ma i margini di crescita sono ampi...”
15.04.2004	Zegna	Il gruppo Zegna “ricava il 40% delle entrate dall'Europa, il 30% dagli Stati Uniti e Canada, il 25% dall'Asia....al momento il gruppo ha 400 punti vendita.. un mercato di riferimento resta quello americano in cui è il momento giusto per realizzare investimenti intelligenti capaci di ritorni di marketing e di immagine...per Zegna ha aperto un punto vendita sulla Quinta Avenue.....portando a 400 il totale dei punti vendita presenti su scala internazionale...il negozio presenta tutti i prodotti dall'abbigliamento sportivo a quello formale, dall'uomo alla donna ed agli accessori...”
10.05.2004	Dolce & Gabbana	“La società Dolce & Gabbana spa controlla le attività industriali (due stabilimenti) e distributive (73 negozi diretti) in tutto il mondo...ora la società punta con più determinazione sui nuovi mercati dell'Est e su quelli asiatici: Dolce & Gabbana ha rilevato le attività del distributore Misaki Shoji in Giappone dove mira a passare dal 4 al 15% dei ricavi...in giugno aprirà il primo negozio a Hong Kong testa di ponte per penetrare nel mercato giapponese...Molto interessanti le prospettive di crescita per il mercato Usa...”
08.06.2004	Diadora	Azienda trevigiana leader nello sportssystem...gestisce direttamente il marketing, la ricerca, il concept, la prototipazione, sviluppo dei prodotti,...all'estero non ha più nemmeno una produzione diretta, ma opera con un outsourcing costruito su partnership molto strette....a metà degli anni ottanta Diadora ha cominciato un'attività in Polonia, poi si spostò nell'ex jugoslavia, in Romania ed oggi ha una importante partnership in Bulgaria. La stessa evoluzione è avvenuta nel Far East, prima Cina, poi Indonesia, Vietnam ed ancora Cina, stavolta con partner cinesi...”
16.07.2004	Prada	Azienda in crescita con fatturato +14,6%... crescita dei mercati europei, Russia, Arabia Saudita e Libano...nei prossimi vent'anni la delocalizzazione sarà un fatto necessario. Non solo per una questione di costi, ma anche perché la manodopera artigianale va scomparendo...Oggi l'Italia è un epicentro di produzione per tutti i marchi francesi, tedeschi, ma anche americani...”
29.07.2004	Burani	“ Espansione delle rete distributiva diretta (retail), nuovi accordi di licenza, lancio di nuovi prodotti....20 nuove aperture di punti vendita riguardano 4 punti monomarca a Parma, Genova, Francoforte e Londra; 3 punti vendita diretti multibrand a Bologna, Serravalle e Metzingen, 13 mono franchisees di cui 2 in Italia (Gorizia e Bari), 4 in Europa (2 a Kiev, uno ad Amsterdam ed uno a Novosibirsk), 4 in Oriente (Shanghai, Hong Kong, Macao e Seoul), 3 in Medio Oriente (2 a Dubai ed 1 a Beirut)”
11.05.2005	Marzotto	“ Marzotto ha siglato un accordo per una joint venture paritetica con il gruppo Verzoletto nel settore di filati.. dal matrimonio nascerà il primo gruppo di Europa per volumi, con un fatturato aggregato 2004 di 122 milioni ed una produzione totale di 15 milioni di chilogrammi annui...”
24.06.2005	Canali	Canali ha “conseguito 155 milioni di fatturato nel 2004...produciamo tutto in Italia...abbiamo sette centri produttivi, di nostra proprietà suddivisi tra Lombardia, Marche ed Abruzzo...esporta il 75% della produzione: un terzo in Europa, un terzo in NordAmerica ed il resto in Medio ed Estremo Oriente...L'anno scorso sono sbarcati anche in India, con un primo negozio a Mubay ed uno in arrivo a Delhi...siamo gli unici in Europa e forse nel mondo a produrre 320 mila abiti e giacche sartoriali (non termoincollate) all'anno. E non abbiamo secondo linee...”
17.08.2005	Hugo Boss	Azienda che opera nel “settore moda e del lusso nei segmenti designer, diffusione e bridge con i marchi Boss, Hugo e Baldasserini, con collezioni di abbigliamento formale ed informale nonché accessori in parte concessi in licenza a terzi...Parte della produzione viene realizzata in proprio negli stabilimenti del gruppo in Germania, Turchia, Stati Uniti, Polonia e Italia, parte in outsourcing....Nel semestre ha potenziato la rete con 17 nuove aperture ed ha ampliato la capacità produttiva in Turchia (Izmir)....”
30.09.2005	Miroglio	“Miroglio ha aperto cinque negozi monomarca in Cina...Miroglio è già presente in Cina come produttore: ha una partecipazione di rilievo nel capitale di un'azienda tessile quotata a Hong Kong, la Yonglong ed il 50% delle Elegant Prosper, che produce e distribuisce capi di abbigliamento destinati ai mercati dell'Estremo Oriente...”
26.10.2005	Marzotto	“ Un'azienda come Marzotto dopo aver aperto vari punti vendita in Cina, punta ad acquisire un lanificio nelle vicinanze di Shanghai...”
31.12.2005	Ferragamo	“ I paesi dell'area araba si stanno muovendo con grande rapidità...corre voce di un possibile accordo tra Paris Gallery e Villa Moda, gruppo imprenditoriale che opera nel campo della distribuzione, con cui Ferragamo ha un accordo commerciale per il Kuwait...Paris Gallery e Villa Moda avrebbero in progetto di potenziare la rete di shopping center, aumentando e migliorando gli spazi nell'area del Golfo...La strategia dell'azienda è di un'espansione senza aggregazioni e di crescere all'estero, ma senza delocalizzare la produzione...”
31.12.2005	Original Marines	“ Original Marines è un'azienda campana che produce e commercializza abbigliamento casual e sportivo, soprattutto per bambini ed adolescenti....ha chiuso il 2005 con 110,2 milioni di Euro di ricavi....ha più di 400 punti vendita...Produciamo in Brasile, Indonesia, Taiwan, India, Bangladesh, Turchia e Bulgaria... per ora la Cina non ci sembra interessante come sito produttivo...Puntiamo anche sul Medio Oriente, un'area che

		riteniamo molto promettente...abbiamo già una sede in Libano che gestisce direttamente i 6 negozi del Paese ed i 4 degli Emirati arabi uniti. Entro il 2007 vogliamo aprire altri 50 punti vendita....Oltre al Medio Oriente, Original Marines punta soprattutto all'Italia: nel 2005 sono stati aperti 50 nuovi negozi e l'obiettivo è di arrivare a 600 punti vendita entro il 2008....nel prossimo anno spenderemo circa il 14% del fatturato in operazioni di restyling dei negozi.”
24.04.2006	Freddy	Freddy è attiva nel mercato dell'abbigliamento, della calzatura e degli accessori per il wellness (fitness, palestra, musica e danza) con prodotti tecnici di moda rivolti ad un pubblico giovanile e sportivo...La produzione è esternalizzata e realizzata prevalentemente tra Cina e Romania....Freddy ha soltanto una quindicina di addetti....ha chiuso il 2005 con un fatturato di 52 milioni di Euro (+11%).. La produzione è completamente esternalizzata e così anche la logistica e la fase creativa...siamo ben posizionati in Russia e da gennaio operiamo in Francia per mezzo di un agente generale, con consegne dirette sul punto vendita...; in Italia invece entro l'anno prossimo verrà aperto un flagship store nel quadrilatero della moda milanese ed un altro negozio a Roma...l'azienda realizza la produzione prevalentemente tra Cina e Romania...dobbiamo però aumentare la produzione e a breve partiamo per l'India: sceglieremo l'area intorno a Mumbai per uno stabilimento che verrà gestito da un nostro fornitore che già produce un milioni di pezzi in Romania...”.
27.04.2006	Zegna	Cresce il fatturato (12,4%) e soprattutto l'utile (18,4).... in Cina, quinto mercato del Gruppo abbiamo aperto oltre 50 negozi e realizzando un fatturato pari al 7% del Gruppo....si conferma al primo posto con una crescita del 41% seguita da Corea (+29%), Russia (+27%), Giappone (+18%) e Nord America (+14%)...L'Europa non supera il 13%, ma un discorso a parte merita la Germania, dove le vendite sono salite al 31%...un marchio forte in Germania potrà beneficiare anche degli stretti rapporti di questo Paese con le aree dell'Europa orientale e dell'ex Urss....Per Zegna la nuova finestra è l'America Latina...in Messico ed in Brasile i consumi hanno già avuto incrementi interessanti, ma anche in Argentina, Cile e Colombia si cominciano a manifestare spiragli di ripresa..... stiamo lavorando su due grandi aree che sono il retail ed il marketing che rafforzeremo con nuovi ingressi...”.
21.06.2006	Geox	“...No a nuove acquisizioni, sì ad una gestione pianificata della crescita in tutto il mondo, puntando su nuovi prodotti nell'abbigliamento e senza timori per la concorrenza cinese...E' la strategia di Geox che punta ad esportare non solo un marchio, ma un progetto made in Italy...Un occhio di riguardo viene dato ai mercati emergenti di Cina, Russia e Medio Oriente....abbiamo inaugurato negozi ad Abu Dhabi, Istanbul e Kuwait City....”.
05.08.2006	Liu Jo	“...Azienda del distretto di Carpi (Modena), è cresciuta del 57% in un anno....investiamo nel brand...; è presente in Italia con oltre 500 punti vendita (la maggior parte in franchising) e circa 550 all'estero... A metà febbraio è stato inaugurato un corner all'interno della Galleries Lafayette ed un monomarca in Cina, che va ad aggiungersi agli altri 13 già aperti nel Paese ed a un altro a Dnepropetrovsk, in Ucraina, che affianca quello di Kiev e Kharkov. Di pochi giorni è l'inaugurazione di un negozio nel cuore di Amsterdam in un'ottica di potenziamento del mercato olandese...”.
19.09.2006	Gruppo Industrie Moda	“...Comprende 12 società per un fatturato complessivo di 110 milioni, conta 500 addetti tra sedi e negozi in Europa e oltre 100 dipendenti in altri Paesi.... Il Gruppo ha avviato un ampio progetto di ingresso sul mercato asiatico per vendere capi di abbigliamento ed in prospettiva per produrne quantità sempre più significative. L'azienda ha costituito una società mista, la Shangai Dgl, con un gruppo di primo piano nella distribuzione in Cina, la Dragon Head...”.
06.10.2006	Slam	Azienda genovese di abbigliamento per la vela e lo sportwear. “ Punta a raddoppiare i ricavi con un piano di sviluppo che prevede l'apertura di punti vendita monomarca in franchising...Il marchio ligure possiede sedici punti vendita monomarca in Italia e diciannove all'estero. La quota export si attesta attorno al 25% ed è rappresentata per il 60% dalla Spagna, seguita dalla Francia e dalla Croazia...in un'ottica di impulso all'internazionalizzazione, il mirino è puntato sui mercati extramediterranei. Nei giorni scorsi è stato inaugurato uno Slam shop a Santo Domingo, una sorta di avamposto per preparare lo sbarco sul mercato statunitense; un altro sbocco allo studio dell'agenzia ligure sono gli Emirati arabi uniti....”.
25.11.2006	Max Mara	Il Gruppo Max Mara è stato fondato nel 1951 a Reggio Emilia....oggi è presente in 90 paesi con oltre 2 mila punti vendita, suddivisi in sei catene di distribuzione: Max Mara, Sportmax, Marina Rinaldi, Max Co, Marella e Pennyblack...nel 2006 abbiamo aperto cinque negozi in Cina, una quinta boutique a Mosca, una seconda a San Pietroburgo e un grande flagship store ad Amburgo.....Nel 2007 inaugureremo punti vendita in Nuova Caledonia ed una boutique nel centro di Parigi....”.
16.12.2006	Zegna	“...La nuova organizzazione si fonda su sette pilastri...il primo pilastro è il brand, anzi i diversi brand del gruppo. Ciascuno sarà gestito in maniera autonoma, con un suo bilancio....poi c'è il marketing ed il merchandising, ossia il prodotto giusto nel momento giusto, poi ancora la supply chain, i mercati ed il tessile, le alleanze strategiche ed infine i servizi del gruppo...per i negozi è pronto un nuovo progetto, affidato all'architetto Peter Marino: i primi due interventi saranno a New York ed a Milano...Con i nuovi negozi vogliamo dare un'immagine più equilibrata del mix di prodotto...”
21.02.2007	Bottega Veneta	“ Bottega Veneta è un marchio del Gruppo Gucci....Bottega Veneta ha oggi 98 boutique nel mondo a gestione diretta....nel 2007 aprire altri dieci nuovi negozi; in aprile daremo il via al secondo flagship store a Tokyo, a Ginza ...sarà di 900 metri quadri...”
28.01.2007	Gruppo Sixty	“ I mercati su cui punta l'azienda sono il Giappone e la Cina,...La Sixty Japan ha già 60 dipendenti e continuerà a crescere...Il gruppo Sixty ha trovato in Giappone i consumatori più attenti a qualità e tradizione....nei prossimi tre anni apriremo due importanti monomarca, cui si aggiungeranno molti altri punti vendita, ad esempio nei department store Mitsuloshi, Takashimaya, Isetan e Seibu...”.
28.02.2007	Replay	“...Il fatturato 2006 si attesta sui 351 milioni di Euro, in crescita del 7,6% rispetto all'anno prima...i dipendenti arrivano a 1.100 in tutto il mondo...nel 2007 l'azienda si prepara a rafforzare i mercati del Far East e dell'Est europeo. Quest'anno continuerà l'espansione a livello retail soprattutto in Giappone ed in Cina dove abbiamo siglato un accordo con un partner che aprirà una decina di negozi....due nuovi negozi sono previsti anche in India, a Bombay e New Delhi....da sempre Replay ha scelto di non produrre ma di terziarizzare, concentrando invece l'attenzione sulla gestione delle fasi di ideazione, sulla logistica, sul controllo qualità, sulla ricerca e sull'innovazione di prodotto...”.
03.03.2007	Patrizia Pepe	“Lo scorso anno ha superato i 100 milioni di fatturato...l'obiettivo è consolidare un passo in avanti passando dal pronto moda al prêt à porter... il mercato di sbocco principale è quello tedesco insieme alla Cina e alla RussiaLa produzione è italiana al 95% e realizzata da aziende di Arezzo o del Veneto...nuove aperture di punti vendita a Milano, a Capri, nel Dubai, a Mosca, dove tutti i punti vendita saliranno a sette come in Giappone....Consistente la presenza in Cina...un mercato che funziona tanto che stiamo chiudendo una joint venture, a maggioranza nostra, con un partner locale...Dei 40 negozi oggi sparsi in tutto il mondo, nove sono di proprietà e gli altri in franchising...”
23.03.2007	Gruppo Sixty	“...Il gruppo Sixty, oltre a Miss Sixty ed Energie, controlla i marchi Sixty, Killah, Murphy & Nye, RefrigiWear e Richlu, nel 2007 punta a realizzare circa 700 milioni di fatturato...Ha firmato un accordo con la Indus Clothing per distribuire in India dei suoi marchi di abbigliamento del segmento high casual: Miss Sixty ed Energie. In base all'intesa le due società nel giro di tre anni apriranno 11 negozi nelle principali città indiane con la formula del franchising...”
11.04.2007	Gruppo Ppr	Gruppo di imprese di abbigliamento (Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent). “ L'operazione acquisizione Puma rientra nell'ambito di un riposizionamento del gruppo verso il lusso....pur non essendo paragonabile ed assimilabile ad altri marchi del gruppo francese, Puma ha fatto di tutto in questi anni per bilanciare la vocazione sportiva e tecnica dei suoi prodotti con una tendenza verso la moda, soprattutto giovanile...”
05.06.2007	BasicNet	Il gruppo Basic Net è attivo nel settore dell'abbigliamento, delle calzature, degli accessori per lo sport ed il tempo libero con i marchi di proprietà Kappa, Robe di Kappa e Jesus Jeans. Tramite società dedicate dette “Sourcing Centers”, Basic Net presidia ed ottimizza tutte le fasi della produzione per conto dei licenziatari individuando e coordinando le fabbriche a cui affidare la realizzazione dei prodotti... Basic acquista il controllo di Superga....”.
06.10.2007	Corneliani	Corneliani ha conseguito nel 2006 un fatturato consolidato con incrementi del 14,3%...la crescita maggiore viene dai Paesi ex Urss, dall'India ed infine dalla Cina dove apriremo quattro-cinque boutique per avere una decina di punti vendita nel 2008...in India si può puntare per ora su Delhi e Bombay...le prime linee sono prodotte tutte in Italia, nei due stabilimenti di Mantova e Verona...Le seconde linee sono realizzate in altri stabilimenti, sempre di proprietà del gruppo, in Slovacchia ed in Romania....gli investimenti in comunicazione hanno raggiunto il 4-5% del giro d'affari....”

