

LA RAPPRESENTAZIONE DEL TEMPO NELLE RETI DI MARKETING. IL CASO DELL'INTERAZIONE ACQUIRENTE-FORNITORE NEL SISTEMA MODA¹

Simone Guercini

Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese
Università di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette 9, 50127 Firenze
e-mail: simone.guercini@unifi.it
Tel: +39 0554374704

Silvia Ranfagni

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese
Università di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette 9, 50127 Firenze
e-mail: silvia.ranfagni@unifi.it
Tel: +39 0554374688

Andrea Runfola

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese
Università di Perugia
Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Aziendali
Via Pascoli 20, 06123 Perugia
e-mail: andrea.runfola@unipg.it
Tel: +39 075 5855267

Abstract

Il paper analizza il ruolo del tempo nelle interazioni all'interno dei business network. La finalità è quella di esaminare il concetto di tempo come prodotto e quello di tempo come processo nell'ambito delle reti di marketing industriale. Si tratta di un'analisi contestualizzata nelle imprese del sistema moda che costituiscono un ambito particolarmente rilevante per il fenomeno oggetto di analisi in quanto fortemente dipendenti dal fattore tempo. Da un punto di vista metodologico gli autori hanno effettuato un'analisi di casi aziendali con riferimento alla quale vengono discusse le ipotesi di ricerca delineate nella parte teorica.

Keywords: tempo come prodotto, tempo come processo, interazione, case analysis, moda

¹ Simone Guercini, Silvia Ranfagni e Andrea Runfola condividono la responsabilità finale per questo articolo. In sede di stesura, Simone Guercini ha scritto le sezioni 1 e 3, Silvia Ranfagni ha scritto le sezioni 2, 5.1 e 5.3, ed Andrea Runfola ha scritto le sezioni 4 e 5.2. I tre autori hanno contribuito congiuntamente alla stesura della sezione 6.

1. Introduzione

Il tempo è una dimensione dell'interazione ed è fondamentale nella formazione delle decisioni, delle scelte e delle competenze degli attori all'interno dei business network. Esso genera “*path dependencies*” e crea traiettorie nelle interazioni. Nel tempo infatti, si formano le relazioni e le interdipendenze tra gli attori, si implementano le attività e si sviluppano le risorse. Il tempo tende a plasmare le caratteristiche dell'interazione, definendone l'intensità dei contatti, delineandone l'evoluzione ed i connessi processi di apprendimento. Oltre ad essere una componente essenziale dei processi di interazione, il tempo rappresenta una dimensione critica per la misurazione dei risultati conseguiti attraverso sia le relazioni individuali che quelle esistenti all'interno del network. In particolare esso può assumere le sembianze del prodotto-servizio che il singolo attore o l'intera rete possono generare; il tempo infatti è un parametro di efficienza e di efficacia dell'interazione in quanto ne definisce alcuni attributi critici quali la puntualità e la produttività. Lo scopo del lavoro è quello di esaminare la relazione tra i diversi concetti di tempo nelle interazioni all'interno di reti di marketing. In questo contesto, il paper si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca: (a) qual è il ruolo del tempo nella interazione di marketing e quale è il rapporto tra il passare del tempo e l'evolvere della rete di relazioni? (b) quali concetti e quali modelli di tempo possono essere adottati dagli attori della rete? (c) tali concetti e modelli di tempo sono autonomi l'uno dall'altro? Per raggiungere questi obiettivi, il paper propone un'analisi della letteratura sul tema oggetto di analisi e lo studio delle interazioni con attori a monte ed a valle della filiera poste in essere da aziende focali il cui caso è oggetto di analisi nel presente studio. Il lavoro termina con osservazioni sul rapporto tra il tempo e l'interazione attraverso la discussione di alcune ipotesi di ricerca.

2. Il concetto di tempo nelle organizzazioni: contributi dalla letteratura di management

Il tempo costituisce un tema di sempre maggior rilievo nell'ambito della letteratura manageriale, anche se ancora non ne è stato sviluppato un paradigma dominante (Ancona et al., 2001) e le relative analisi empiriche sono al momento in una fase di sperimentazione. Filosofi, biologi, psicologi, antropologi e sociologi hanno effettuato studi sul tempo ottenendo risultati importanti, ma tra loro eterogenei. Tali studi convergono in misura diversa nei contributi di management dove il tempo è studiato sia come una risorsa limitata organizzata in modo lineare (“*clock time concept*”) che come una costruzione sociale di significati (“*social time concept*”) (Hassard, 2001).

Il *clock time concept* considera il tempo come una costante assoluta, immutabile e divisibile. Esso esiste indipendentemente dagli eventi che lo caratterizzano e lo scandiscono: il passato è irripetibile, il presente è transitorio ed il futuro è infinito (Bluedorn e Denhardt, 1988; Hassard, 1991). Il tempo è considerato una variabile oggettiva, unitaria (soggetta ad un'interpretazione comune), lineare (si passa dal passato al presente e dal presente al futuro) e meccanica (caratterizzata da momenti discreti e misurabili) (Jacques, 1964; Bluedorn e Denhardt, 1988; Mc Grath e Rotchford, 1983). Esso è un continuum lineare, le cui unità sono uniformi, regolari e deterministiche. E' proprio sull'organizzazione delle attività nel continuum temporale che si concentrano i contributi manageriali sul concetto di “*clock time*”. I momenti del continuum scandiscono il tempo che è considerato: a) *una risorsa limitata dalla cui gestione* dipendono miglioramenti dell'efficienza organizzativa (la riduzione del tempo necessario per compiere una determinata attività è un indicatore della produttività di un'organizzazione) (Bluedorn e Denhard, 1988) e b) *una risorsa diffusa alla cui allocazione* tra le diverse attività di impresa è correlata la possibilità di uno spiegamento di tutte le sue potenzialità (Moore, 1963; Gulick, 1987; Gherardi e Strati, 1988; Hassard, 1991). La gestione del tempo nelle organizzazioni risente del loro “*time orientation*” nonché del loro livello di “*time pressure*”. Per quanto riguarda il “*time orientation*”, alcuni autori (Lawrence e Lorsch, 1967; Hill, 1956) hanno evidenziato come, all'interno dell'impresa, funzioni diverse si contraddistinguono per un differente orientamento al mercato; in particolare le funzioni

che ricevono dal mercato un feed-back sulle loro attività in tempi brevi (come quella di produzione e vendite) tendono a sviluppare un orientamento al tempo flessibile, dinamico ed a concentrare le loro attività in uno spazio temporale limitato. Il “time pressure” è dovuto alla presenza di “deadline” specifiche alle attività svolte (March e Simon, 1958; Gersick, 1988, 1989; Stalk, 1988); esse rendono più intenso l’utilizzo del tempo disponibile ed accrescono la capacità selettiva delle alternative decisionali. Nell’approccio “clock time”, il tempo è una sequenza lineare di momenti oggettivamente definibili, ma allo stesso tempo è il risultato della gestione efficiente dei processi gestionali; in questo senso esso non è soltanto un processo, ma anche un prodotto dell’organizzazione d’impresa.

Lauer, (1981), Bluedorn Denhardt (1988), Clark (1985) e Butler (1995) considerano il concetto di “clock time” come non adeguato per interpretare il rapporto tra il tempo e le organizzazioni; essi sostituiscono tale concetto con quello di “*social time*” e considerano il tempo come un fenomeno soggettivo e costruito collettivamente: contesti sociali diversi sviluppano significati differenti del continuum temporale. Diventa centrale l’analisi del rapporto tra gli “attori” (individui, organizzazioni) ed il continuum temporale (Pronovost, 1986 ; Das, 1990; Hassard, 1991) sulla base della loro “*temporal perception*”, ossia del modo di percepire la successione dei tempi, e della loro “*temporal personality*”, ossia del modo di agire nell’ambito di tale successione.

La “*temporal perception*” è influenzata dal contesto socio-culturale di appartenenza degli individui (Kluckhohn, 1953; Hofstede, 1993; Hampden-Turner e Trompenaar, 1994), ma anche dalle esperienze che essi hanno del tempo (personal time experience) ed in particolare dalla conoscenza del passato nonché dalle modalità di utilizzo di questa conoscenza per rapportarsi al futuro (Butler, 1995). La percezione del tempo è pertanto correlata al modo soggettivo di considerare la successione dei tempi ossia a quello che viene definito il “flusso individuale degli eventi” (Berger e Luckmann, 1966) delimitanti i confini tra passato, presente e futuro (Hedaa e Tornross, 2001). Gli “eventi” identificano cambiamenti nello “stato della realtà” e corrispondono a momenti ritenuti importanti nell’ambito del continuum temporale (Clark, 1995). Il passato include memorie personali di eventi selezionati (genera apprendimento), mentre il futuro identifica alternative individuali di eventi potenziali e prevedibili (alimenta intenzioni); così nel presente sussiste una convergenza e una convivenza di interpretazioni soggettive sia del passato che del futuro. Il tempo è negli “eventi” (Clark, 1985) e il susseguirsi di questi eventi non necessariamente coincide con il “clock time”. Il tempo infatti, esiste in quegli eventi con cui gli individui mentalmente si rapportano; in tal senso esso è un concetto relativo e non assoluto. Gli eventi passati alimentano la “time experience” e dettano i codici di lettura per interpretare il presente e per rappresentarsi eventi futuri. La percezione temporale del tempo è collegata alla “*temporal personality*” ossia al mondo con cui un attore (individuo e organizzazione) interagisce con il continuum temporale (Shermann, 2001). Butler (1995) utilizza la “time experience” individuale per identificare quattro diversi “temporal style” (“clock, organic, strategic and spasmodic time”) ossia quattro modi diversi per comprendere, spiegare e reagire al tempo. Das (1990) considera come le differenze nella “temporal personality” possono influenzare i processi organizzativi; in particolare, egli mostra come i soggetti che si rapportano al tempo tendono a preferire una prospettiva di pianificazione a breve e non a lungo termine.

Sia nel *clock time approach* che nel *social concept approach*, il tempo è considerato come una variabile indipendente. Non mancano tuttavia situazioni in cui, nei due approcci, il tempo dipenda da variabili interne ed esterne all’impresa. In particolare sussistono componenti gestionali ed ambientali come la conoscenza di mercato e lo sviluppo tecnologico (Goodman 1973; Gershuny, 1986; Pronovost, 1989) da cui dipende l’uso che le persone fanno del tempo (clock time approach), la percezione individuale del tempo (sociale time approach) ed il modo di gestire il tempo all’interno delle organizzazioni (Stamper, 1988; Failla e Bagnara, 1992; Lee, 1999). I due approcci anche se diversi, sono tra loro complementari: il tempo soggettivo è infatti costruito in un continuum lineare di momenti, ciò significa che “gli eventi individuali” fanno parte di un tempo

oggettivo e che il “time management” nelle organizzazioni è il risultato dell'integrazione tra l'organizzazione efficiente delle attività nel continuum e il modo individuale di reagire ad essa. Queste due visioni del tempo convergono nell'ambito delle interazioni all'interno dei business market (Ford, 1990; Ford et al., 1986). Le interazioni sono processi evolutivi che si verificano in un tempo oggettivo e che trasformano i soggetti partecipanti, le attività svolte e le risorse scambiate. Ogni processo interattivo è composto da una sequenza di azioni all'interno di uno spazio temporale; esso non costituisce un atto isolato, ma è parte di una rete di flussi relazionali che coinvolge direttamente ed indirettamente attori diversi. L'interazione avviene in un continuum lineare, ma è anche il risultato di una prospettiva soggettiva del tempo; in altri termini il tempo è un "contenitore" di interazioni business, ma è anche un "processo individuale" (Halinen, 1998; Medlin, 2004, 2009) definito da momenti soggettivi passati, presenti e futuri, i cui confini sono segnati da eventi individuali specifici ritenuti di riferimento (Hedaa e Tornross, 2001). Nei mercati business le interazioni si verificano nel presente e sono il risultato del coordinamento di risorse e di attività fra attori come adattamento di relazioni passate (Håkansson e Snehota, 1995) e quale previsione di aspettative future. L'adattamento al passato nell'interazione è legato alla memoria individuale di eventi specifici sulla base dei quali si gestisce e si sviluppa l'interazione presente. Il futuro è costruito sulla base di eventi previsti che possono costituire il contesto in cui le interazioni tra imprese possono aver luogo ed eventualmente continuare ad esistere. Il tempo nell'interazione può essere analizzato come un "processo di momenti diversi" (passato, presente e futuro) che identifica la "dimensione orizzontale del tempo" (Halinen, 1998). Questo processo è scansionabile sulla base di eventi specifici percepiti come importanti da parte degli attori. Il modo di definire confini temporali ai processi interattivi è correlato alla percezione che l'individuo ha del tempo nonché all'esperienza ad esso connessa. Sono proprio queste componenti che identificano la “dimensione verticale del tempo” intesa come serie di eventi individuali sulla base dei quali si scompone l'interazione nel tempo. In questa ottica attori diversi hanno differenti percezioni del tempo e pertanto possono produrre una “overlapping view” tra passato, presente e futuro nella rappresentazione del tempo all'interno del network.

3. La relazione tra teorie sul mercato, concetti di tempo e modelli di interazione

L'esame dell'articolata tipologia di concetti proposta dalla rassegna della letteratura presentata nella sezione precedente rivela che l'archetipo del tempo può associarsi a molteplici significati, ma soprattutto che esso può rivelarsi dimensione capace di leggere il significato di altre categorie o fenomeni cui può essere associato. Questa attitudine rende il tempo un formidabile strumento di interfaccia e di integrazione tra fenomeni, e quindi di organizzazione. La distinzione tra “clock time” e “social time”, per quanto di grande interesse, risulta chiaramente collegata a categorie diverse da quelle tipicamente adottate in un contesto manageriale. Per questa ragione nel presente paper si propone la distinzione tra “tempo come prodotto” e “tempo come processo”, che riflette il significato associato alle categorie del prodotto e del processo, cui è collegabile un insieme di significati più specifici per il contesto aziendale.

La distinzione tra tempo come prodotto e tempo come processo può essere confrontata con la definizione di mercato proposta nella teoria economica. Gli economisti neoclassici collegano la definizione del mercato a quella del prodotto. Infatti il mercato è definito come la domanda e l'offerta di un dato prodotto e dei suoi sostituti (Tirole 1989). Il mercato è definito sulla base del prodotto e gli attori rilevanti sono quelli interessati allo scambio di quel determinato prodotto. In questo approccio il prodotto è logicamente precedente al mercato e ne definisce i confini. L'approccio al mercato degli economisti neoclassici è stato definito come “market as a price mechanism approach” (Snehota 2004) confrontando tale prospettiva con quella offerta dal “market as network approach”, nella quale ciò che caratterizza e definisce il mercato è l'insieme degli attori e delle relazioni più che il prodotto oggetto di scambio (Snehota 2004, 24). In questa visione del

mercato, gli attori hanno preminenza su ciò che viene scambiato. Il mercato è definito sulla base degli attori ed il prodotto è ciò che essi sono interessati a generare attraverso processi di interazione. “Il prodotto è una variabile in una singola relazione di scambio e attraverso le relazioni tra attori”; inoltre anche il tema dei confini del mercato si pone in una luce diversa dal momento che “definire confini diventa qualcosa di arbitrario” e che “il mercato può essere definito come un sottoinsieme di relazioni e attori che sono rilevanti per un certo attore focale” (Snehota 2004, 24).

La distinzione tra “market as a price mechanism” e “market as a network” propone diverse visioni del prodotto e quindi anche del tempo come prodotto. Nel “market as price mechanism” il tempo come prodotto assume rilievo fin dall’inizio in quanto il tempo diventa attributo oggetto di scambio. L’attributo “tempo” è rilevante in ciò che viene scambiato ed assume valore come elemento capace di contribuire a definire i confini del mercato. Se il tempo di consegna, per esempio, è un attributo chiave del prodotto, il tempo contribuisce alla definizione dei confini del mercato, nel senso che, per esempio, chi non offre quell’attributo di tempo di consegna non opera su quel mercato. Invece nel “market as network” si parte dagli attori per la definizione del mercato. In questo caso il tempo è prima di tutto elemento del processo di interazione piuttosto che attributo del prodotto oggetto di scambio. Gli attori interagiscono nel tempo ed il tempo assume importanza in primo luogo come dimensione dell’interazione e solo eventualmente come attributo del prodotto scambiato.

Recentemente Medlin (2009, 10) in un paper sul tema dell’interazione affrontato secondo una prospettiva temporale, ricorda la distinzione tra “scambio” (exchange) e “adattamento” (adaptation). Nel primo caso (exchange) il tempo è prodotto in quanto attributo del paniere di offerta e viene trattato quindi come elemento costitutivo, insieme ad altri, del prodotto che è oggetto di scambio. Nel secondo caso invece (adaptation) il tempo è la dimensione dell’interazione attraverso la quale si definisce ciò che possiamo realizzare. Nell’adattamento il tempo ha un ruolo centrale in quanto elemento nell’ambito del quale si produce l’interazione, mentre nello scambio il tempo ha un ruolo centrale in quanto attributo di quanto viene scambiato. Secondo questa rappresentazione, nello scambio il tempo è soprattutto prodotto, mentre nell’adattamento è soprattutto processo. L’adattamento implica un’evoluzione degli attori coinvolti attraverso l’interazione. Nell’interazione come adattamento i manager fronteggeranno relazioni interorganizzative soggette a cambiamento. Questo significa che si dovrà agire sempre per bilanciare differenti prospettive, ad esempio, in termini di ritorni della relazione attesi nel tempo (passato, presente e futuro). Seguendo una visione lineare il tempo è variabile indipendente nei modelli del ciclo di vita del prodotto e della relazione. In questo scenario l’impiego del concetto di ciclo di vita rispetto alla gestione delle relazioni d’impresa, dovrebbe essere visto criticamente mentre la qualità dell’interazione adattiva è fondamentale per il successo della relazione (Medlin 2009, 12).

Nel *concetto di tempo come prodotto*, il tempo è dimensione fondamentale del prodotto-servizio che il singolo attore ed il network nel suo insieme vengono a generare. Il tempo è parametro di efficienza e di efficacia nell’interazione, definendone alcuni attributi critici (puntualità, produttività ecc.). Il tempo come prodotto è, per esempio, attributo del paniere offerto al cliente. Il tempo è un attributo del prodotto come puntualità e come aggiornamento alle tendenze ed alla tecnologia. Quando il prodotto è definito in tutti i suoi attributi, il mercato può essere visto come un sistema per scambiare attributi contro prezzi (market as price mechanism). Con riferimento agli attributi espressi in termini temporali, il tempo può essere percepito come prodotto ed il prodotto può essere percepito nel tempo. Infatti il tempo è elemento di rappresentazione del prodotto in quanto quest’ultimo può essere valutato rispetto al suo ciclo di vita. Il prodotto può riconoscersi per un lungo ciclo di vita (prodotto evergreen) oppure per una sua diversa caratterizzazione del ciclo. Il tempo presenta in questo ambito essenzialmente un’estensione “orizzontale” (Medlin 2009, 2), corrispondente ad una visione dello sviluppo del processo temporale in termini lineari ed unidirezionali (clock time).

Nel *concetto di tempo come processo*, il tempo contribuisce a qualificare le caratteristiche dell’interazione; la frequenza nel tempo contribuisce a definire l’intensità dei contatti e la percezione del tempo è prevalentemente verticale (Medlin 2009, 2), per cui si adotta una visione

affine al “social time”. Il tempo è quindi elemento essenziale dei processi di interazione che sono alla base dei business networks. Una visione del tempo come processo (articolazione per fasi) caratterizza anche la percezione di un “ciclo di vita” della relazione (Dwyer et al 1987). Si tratta però di una situazione nella quale si vede una certa rigidità di comportamento e non si vede in azione un reciproco adattamento tra gli attori. La relazione è soggetta alle regole del ciclo di vita soprattutto se si presenta come caratterizzata da limitato apprendimento reciproco. Questo avviene se l’integrazione è limitata, per esempio, se tutti i rapporti sono filtrati dalle funzione commerciale da un lato ed acquisti dall’altro, se sono pochi i contatti tra le varie aree degli organismi aziendali coinvolti, ovvero se non vi sono momenti di condivisione o neppure rapporti tra i rispettivi processi creativi posti in essere dai due attori. Se, ad esempio, le specifiche di ciò che viene scambiato sono oggetto di continua ridefinizione, la relazione non sembra efficacemente rappresentata attraverso un ciclo di vita. Ovviamente il fatto che il ciclo di vita sia criticabile come modello per “gestire” la relazione non significa che le relazioni non abbiano termine.

Date le precedenti riflessioni, cerchiamo di chiarire quale sia il rapporto tra tempo come prodotto e tempo come processo che è oggetto di questo paper. Per una prima impostazione *il concetto di tempo come prodotto caratterizza una visione del mercato come meccanismo nel quale la domanda seleziona l’offerta in base ad attributi del prodotto comprendenti quelli riferibili al tempo*. In questo caso il prodotto preesiste all’interazione tra domanda ed offerta, definendo i confini del mercato sugli attributi del prodotto stesso. Il tempo come prodotto è la definizione di tali attributi attraverso parametri temporali (tempo di consegna, fattore moda ecc.).

Per una seconda impostazione, *il concetto di tempo come processo caratterizza una visione del mercato come network nel quale gli attori del mercato interagiscono per produrre effetti sulle loro risorse ed attività*, a partire dal reciproco adattamento. Se questo è vero, il prodotto emerge dall’interazione più che essere elemento di definizione dei confini del mercato e quindi di selezione degli attori. In altri termini, quando si concepisce il prodotto come fattore di definizione dei confini del mercato e di selezione degli attori, precede la visione del tempo come prodotto su quella del tempo come processo; invece quando si concepisce il prodotto come fattore che emerge dalla interazione tra gli attori in un contesto di mercato come network, precede la visione del tempo come processo su quella del tempo come prodotto. Il rapporto tra gli archetipi di tempo, mercato e interazione che proponiamo come oggetto di esame è rappresentato in figura 1.

Figura 1. – La relazione tra teorie sul mercato e concetti di tempo

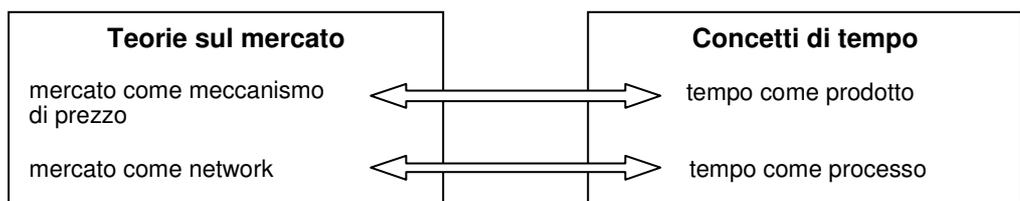
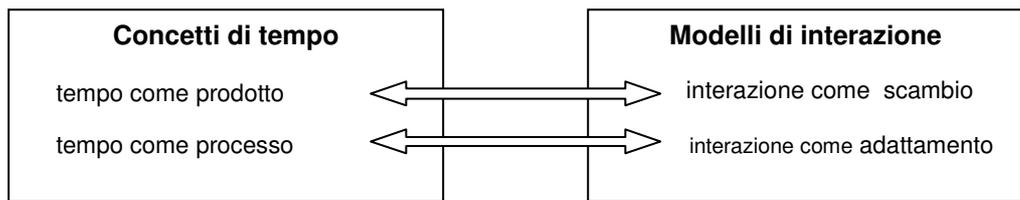


Figura 2. – La relazione tra concetti di tempo e modelli di interazione



L’oggetto di esame di questo paper è la relazione tra diversi concetti di tempo (come prodotto o come processo) in rapporto a diverse teorie di mercato (come meccanismo di prezzo oppure come network) ed a diversi modelli di interazione (come scambio o come adattamento). Assumiamo una

relazione tra teorie sul mercato e concetti di tempo formulata nei termini rappresentati in figura 1. Applicando la proprietà transitiva, attraverso tali relazioni ipotizziamo che le diverse teorie di mercato siano corrispondenti a diversi modelli di interazione. In particolare, ipotizziamo che la teoria che vede il mercato come un meccanismo di prezzo corrispondente ad un modello di interazione come scambio, mentre la teoria che vede il mercato come un network corrisponda ad un modello di interazione come adattamento. Potremmo discutere sul fatto che questo rappresenti una forzatura ma proviamo ad ipotizzare questa corrispondenza tra teorie di mercato e modelli di interazione. Questo consente di semplificare il modello che proponiamo di verificare attraverso l'analisi empirica di alcuni processi di interazione nelle successive sezioni di questo paper. Il modello è rappresentato in figura 2.

4. Note metodologiche e case analysis

Il nostro obiettivo è quello di analizzare il concetto di tempo in profondità, attraverso un processo di case analysis nel sistema moda. Questo settore è particolarmente rilevante per i temi trattati nel paper. Il tempo è sempre stato rilevante in questo settore, data la natura specifica del prodotto. Inoltre, negli ultimi dieci anni, il tempo ha assunto una maggiore rilevanza a causa di una tendenza generalizzata da parte degli operatori moda di spostare il momento della definizione delle collezioni sempre più vicino al momento della vendita nei negozi (Barnes e Lea-Greenwood, 2006). Questa tendenza è evidente nei nuovi modelli di business inclusi nelle formule della cosiddetta fast fashion, dove il tempo diviene l'elemento essenziale che caratterizza il modello di business (Guercini e Runfola, 2004; Saviolo e Testa, 2002, Guercini, 2001; Ford e Rosson, 1982).

Ciò premesso, nel paper analizziamo alcuni casi di interazione nel sistema moda (Stevens e Dimitriadis, 2004; Eisenhardt e Graebner, 2007). In particolare, sono stati sviluppati due casi di studio relativi ad imprese focali, Stefano Ricci e Lanificio Cocci, con l'obiettivo di comprendere la loro considerazione del tempo con riferimento alle relazioni di business. Successivamente, sono state individuate per ciascuna impresa interazioni ritenute rilevanti per i temi oggetto del paper e da analizzare in profondità. Nel prosieguo del paper, mostriamo i risultati ottenuti per mezzo di interviste semi-strutturate con i vertici delle due imprese focali, Stefano Ricci e Lanificio Cocci, ed una controparte nell'interazione, Setidea, un fornitore rilevante di Stefano Ricci. Per quanto riguarda le interazioni focali di Lanificio Cocci, oltre alle percezioni dell'impresa, sono al momento stati solo raccolti dati secondari, al fine di meglio descrivere l'interazione con Clothing Company, un cliente rilevante, e con un fornitore di filati (Alfa).

5. 1 Il tempo come prodotto e come processo attraverso l'analisi di casi aziendali

5.1 Stefano Ricci: il concetto di tempo in un luxury retailer

Stefano Ricci S.p.A. nasce a Firenze nei primi anni Settanta e si caratterizza per una gamma di offerta basata su un brand total look di nicchia che identifica prodotti di lusso, esclusivi e realizzati nella loro totalità in Italia. Nel Gruppo lavorano circa 200 persone; il suo livello di fatturato nel 2009 ha raggiunto i 35 milioni di Euro facendo registrare un incremento del 26% rispetto all'anno precedente. A livello produttivo, nonostante il Gruppo produca linee total look, le camicie e le cravatte costituiscono il suo core business incidendo sulle vendite per una percentuale pari al 40%.

L'alto posizionamento di marca spinge l'impresa a prediligere politiche distributive in grado di garantire un diretto controllo sul mercato e di sostenere strategie di valorizzazione del brand; tra queste spicca la scelta di aprire boutique monomarca (di proprietà ed in licenza) prevalentemente dislocate in località esclusive (Shanghai, Montecarlo, Pechino, Beverly Hills, New York, Parigi, Mosca, Kiev e Baku); tali boutique generano il 60% del fatturato complessivo. Il brand Stefano Ricci è comunque presente anche in negozi multibrand ed in importanti catene di department store fra cui Nieman Marcus (in Usa), Harrolds (a Londra) e Holtrenfrew (in Canada). La

valorizzazione del brand si traduce nella ricerca dell'eccellenza non solo distributiva, ma anche in quella produttiva. Tutte le attività che precedono e seguono la produzione, ossia la progettazione da un lato, il controllo di qualità ed il coordinamento logistico dall'altro, sono svolte internamente alla Stefano Ricci che in questo modo controlla le principali fonti di differenziazione della sua offerta costituite da ricerca creativa, qualità dei prodotti ed efficienza nei servizi erogati. La produzione in senso stretto è in parte esternalizzata.

Mentre gli accessori di gioielleria, le cravatte e le camicie sono realizzati da laboratori interni altamente qualificati, gli altri prodotti della collezione ossia i capi in maglia, il capospalla e le scarpe, sono invece realizzati da fornitori italiani (di Marche, Emilia Romagna e Lombardia) su progetto stilistico dell'impresa (prodotto commercializzato). I tempi produttivi sono dettati dalle due collezioni stagionali (autunno/inverno; primavera/estate) e dai riassortimenti dei punti vendita che avvengono almeno due/tre volte nell'arco di una stagione. In questa sezione è nostra intenzione esaminare le relazioni tra Ricci e le categorie di clienti (multi-brand store, licensee, department store) analizzando le componenti del "tempo come prodotto" e del "tempo come processo"; l'interazione tra Ricci e di suoi fornitori sarà analizzata nella prossima sezione.

"Tempo come prodotto" nell'interazione con i clienti. Il tempo come prodotto dell'offerta assume livelli diversi di importanza in Stefano Ricci. Se consideriamo la dimensione temporale incorporata nell'offerta, gran parte dei prodotti dell'azienda *non sono basilici*, ma sono *rinnovati* da una stagione all'altra; inoltre essi sono capi di abbigliamento *formal wear da uomo* e non risentono delle tendenze moda. Ne deriva che i connotati "evergreen" e il "contenuto moda aggiornato" non costituiscono le variabili di prodotto ricercate dai clienti. Il tempo inteso come *"interazione con il cliente"* per la definizione dell'offerta non assume in Stefano Ricci particolare rilevanza salvo i casi di produzioni ad hoc in cui i prodotti sono progettati insieme al cliente e realizzati su misura. Ne è un esempio la produzione di un numero minimo di cravatte realizzate con pietre preziose in occasione dei cento anni della Neimman Marcus; si tratta di una scelta produttiva che per la Stefano Ricci ha generato ritorni non tanto economici, quanto di immagine. Il tempo nella dimensione della *puntualità di consegna* costituisce, negli ultimi anni, l'attributo maggiormente ricercato dai clienti della Stefano Ricci. Il suo livello di *importanza* è però *differenziato* in base alla *tipologia di punto vendita*: nei *monomarca* la puntualità è un attributo di minor rilievo rispetto ai *department store*: nei primi un ritardo nelle consegne riduce il rischio di perdita della clientela che, se fedele, può essere disposta ad aspettare pur di acquistare i prodotti Stefano Ricci, mentre nei secondi la pressione esercitata dalla forza vendita, soprattutto all'inizio della stagione, rende indispensabile il rispetto dei tempi di consegna in quanto le aziende che per prime inseriscono i loro prodotti sugli scaffali sono quelle che riescono a vendere prima di eventuali concorrenti ritardatari. Nei confronti dei department store americani, per garantire la puntualità di consegna, l'azienda ha deciso di modificare l'organizzazione del processo di etichettatura dei suoi capi: le etichette dei department store sono inserite in aggiunta a quelle che identificano il brand Stefano Ricci, vengono poste non più dai distribution center locali, ma direttamente dall'azienda che poi spedisce i prodotti ai punti vendita, riuscendo in questo modo ad abbattere i tempi di consegna ed ad incrementare il livello di vendite realizzate. Nei punti vendita *multibrand* l'importanza riconosciuta alla puntualità dei servizi erogati è correlata ai livelli di professionalità di chi provvede alla loro gestione; la puntualità è un attributo indispensabile per quei *monobrand* in cui è centrale l'attenzione alle esigenze della domanda, allo sviluppo di un catalogo interno ed al continuo aggiornamento degli assortimenti.

Tempo come processo. L'impresa si trova al momento ad attivare e sviluppare relazioni stabili con i suoi clienti, tra i quali spiccano i *licenziatari*, che negli ultimi anni si contraddistinguono per una crescita rilevante; basti pensare a tale proposito che delle 11 boutique Stefano Ricci, 9 sono in licenza. Si possono identificare categorie emergenti di licenziatari diverse per motivazioni relazionali. Nei mercati delle ex-repubbliche sovietiche, tra i licenziatari assume sempre più rilevanza una categoria di imprenditori che, attratti dalla diffusione del brand Stefano Ricci in

importanti categorie sociali (classi politica, manager, ecc..), decidono di gestire un punto vendita Stefano Ricci per poter assumere un ruolo nel contesto sociale e poter accedere, in questo modo, a nuovi luxury business. Un'altra categoria crescente di licenziatari è costituita da coloro che, incentivati dai buoni risultati di vendita, decidono di convertire la loro boutique multibrand a monobrand Stefano Ricci. E' il caso recente di un cliente di Parigi. Nella prima categoria è prevalente una *motivazione sociale* all'apertura di punti vendita Stefano Ricci, mentre nella seconda prevale una *motivazione più di natura strettamente economica*. L'apertura di negozi in licenza è iniziata a partire dal 2002, ne deriva pertanto che al momento è difficile comprendere *le dinamiche relazionali tra azienda e partner*. Tuttavia il vertice prevede di mantenere ed intensificare le relazioni con gli attuali clienti licenziatari per almeno dieci anni ossia per il lasso di tempo necessario per recuperare gli ingenti investimenti sostenuti nella progettazione e realizzazione delle diverse boutique. Emerge inoltre l'esigenza da parte dell'azienda di "trovare del tempo per riflettere" ed interagire costantemente con i propri clienti a prescindere dalle scadenze fieristiche; in particolare *l'interazione con i clienti* (multibrand, licenziatari e department store) *tende ad avvenire in base alla loro importanza*: i clienti più importanti in termini di fatturato vengono visitati almeno due volte al mese, mentre i clienti meno importanti si incontrano almeno due volte all'anno durante le campagne vendita. Queste intensità relazionale caratterizza sempre di più i clienti (licenziatari e department store) presenti nel mercato americano in cui si tende ad anticipare le consegne per la stagione autunno/inverno e quella primavera/estate; per la prima l'anticipo è di circa un mese (giugno anziché luglio), per la seconda l'anticipo può essere anche di due mesi (dicembre anziché febbraio). Tutto questo tende a scardinare il ruolo della fiera che diventa semplicemente una forma di promozione e non un momento di presentazione della collezione; quest'ultima avviene nei periodi di pre-buying che hanno luogo in modo anticipato rispetto alla fiera in base a tempi moda dettati sempre più non tanto dalle stagioni, ma dalle esigenze del mercato. Nell'interazione con il cliente, la Stefano Ricci funziona *come un'unica organizzazione*; le esigenze che derivano dal rapporto con il cliente innescano un processo relazionale interno che parte dal commerciale del punto vendita e coinvolge in azienda la funzione commerciale e la proprietà; spetta a quest'ultima interagire con la funzione produzione e con i fornitori per poter definire i costi e i tempi di realizzazione.

Relazioni tra "tempo come prodotto" e "tempo come processo". Il *tempo come prodotto* vede la puntualità come uno degli attributi più ricercati. Questo è correlato ad un concetto di tempo come processo in cui si tende ad anticipare le stagioni, ad organizzare incontri di prebuying prima degli eventi fieristici e quindi ad intensificare le relazioni con clienti che diventano più frequenti e ripetute nel tempo. In questo rapporto tra tempo come prodotto e tempo come processo si considera il tempo secondo un'accezione di "clock time". Il tempo come prodotto comprende però anche tutti quei contenuti temporali che sono insiti in un prodotto moda (tendenze, evergreen, offerte predefinite); in questo caso si trovano contenuti che risentono delle peculiarità del prodotto (uomo, formale) che costituiscono i fattori su cui il vertice costruisce la sua percezione del tempo in una logica di "social time concept". Questo porta a concepire il tempo come un processo articolato da "eventi" straordinari organizzati per i diversi clienti che presuppongono una partecipazione interfunzionale dell'azienda alle scelte produttive e commerciali. In ognuno di questi eventi che compongono il processo, il tempo è anche prodotto in quanto diventano importanti e discriminanti i suoi attributi chiave su cui si attiva lo scambio con il mercato in base al meccanismo di prezzo.

5.2 La visione del tempo nella prospettiva di un fornitore di Stefano Ricci: Setaidea

In questa sezione analizziamo l'interazione tra Stefano Ricci e Setaidea, un fornitore di servizi di stampa per cravatte. Setaidea è una impresa storica del distretto comasco. Le origini dell'impresa possono essere fatte risalire a circa quaranta anni fa. L'impresa rappresenta un caso di eccellenza nel contesto italiano dato che propone articoli totalmente prodotti a mano. Ad oggi, Setaidea è

composta di due divisioni, una deputata agli aspetti commerciali, con circa sei addetti, ed una dedicata alla sfera produttiva, con circa quaranta addetti. Le produzioni riguardano prevalentemente la stampa su cravatte, con una ridotta produzione di filati stampati. I clienti dell'impresa sono prevalentemente italiani (circa l'80% del totale) e, di questi, la maggior parte localizzati nel distretto comasco. Tutti i clienti operano nella fascia alta del mercato con un posizionamento di lusso. Stefano Ricci è il principale tra i clienti dell'impresa, dato che rappresenta circa il 50% del fatturato e circa il 30% delle produzioni aziendali. Il fatturato di Setaidea supera i cinque milioni di Euro, ed ha visto una costante crescita negli ultimi tre anni, nonostante la più generale situazione di crisi che attraversa il settore.

Focalizzando l'attenzione sulla relazione tra Setaidea e Stefano Ricci, è possibile evidenziare alcuni aspetti relativi alla rilevanza del tempo.

In primo luogo è interessante considerare come la relazione si è evoluta nel tempo. L'inizio del rapporto risale a circa dieci anni. In precedenza, il rapporto era mediato da un altro attore, che aveva relazioni con entrambi. In effetti, per quindici anni Setaidea è stato un fornitore di secondo livello di Stefano Ricci. C'erano contatti informali tra il fondatore di Setaidea ed il fondatore di Stefano Ricci, anche se Stefano Ricci rimaneva formalmente coinvolto nel rapporto con un altro attore. A seguito di un problema nella produzione con l'altro attore, Stefano Ricci decise di chiudere questa relazione e contattare direttamente Setaidea. Di conseguenza, il rapporto diretto ebbe inizio, ed oggi Stefano Ricci, con ordini totali per circa 35.000 metri di tessuto all'anno, rappresenta il principale cliente dell'azienda. Quindi, la capacità di Setaidea di risolvere un problema di produzione di Stefano Ricci è stato il motivo che ha spinto all'avvio del rapporto diretto. Tale interfaccia è sempre stato gestito direttamente dal top management delle due imprese analizzate. Questo è considerato un punto focale dell'interazione.

Per quanto riguarda il concetto di *tempo come prodotto*, il management intervistato evidenzia come "... la puntualità è uno degli elementi fondamentali nel nostro rapporto con Stefano Ricci" insieme a "... la nostra capacità di interagire sugli aspetti tecnici dei prodotti ". Infatti, il manager sottolinea come il tempo sia sempre più cruciale e come i tempi di consegna siano sempre più compressi. Questo è un aspetto fondamentale dell'interazione con Stefano Ricci. Anche la capacità dell'impresa di interagire costantemente su nuovi prodotti all'interno delle collezioni rappresenta una delle principali caratteristiche dell'interazione. Il manager sottolinea come "... Stefano Ricci è totalmente diverso dagli altri clienti ... e questo è legato al tipo di interazione che abbiamo ...". In effetti, di solito Setaidea propone ai propri clienti collezioni appositamente studiate per loro. In particolare, l'azienda definisce il tipo di tessuto da utilizzare, il progetto in termini di disegni da stampare, e il mix di colori della collezione, e produce poi i prototipi che devono essere selezionati per la produzione. Sulla base delle scelte del cliente, poi l'azienda inizia la produzione. Questo processo è profondamente diverso nell'interazione con Stefano Ricci, che interagisce con Setaidea avendo definito già in precedenza proprie collezioni. Di conseguenza, Setaidea interagisce per mezzo delle sue competenze tecniche, in quanto indica a Stefano Ricci le migliori soluzioni di stampa da adottare per la migliore produzione degli item delle collezioni già definiti dall'ufficio stile di Stefano Ricci. Quest'ultimo è aspetto di rilievo dato che il numero di prodotti che possono essere considerati "evergreen" è relativamente basso, poiché le collezioni, tenuto conto del posizionamento di lusso di Stefano Ricci e la natura artigianale della produzione, sono diverse di anno in anno ed ogni articolo è specifico e di solito non ripetuto nel breve termine. Pertanto, il tempo è un attributo di quanto viene scambiato, sia se si prende in esame l'importanza del tempo come un attributo della interazione (attributo tempo come puntualità) sia se si considera la capacità di innovare costantemente sugli aspetti tecnici degli item della collezione (attributo tempo come aderenza alle tendenze).

Per quanto riguarda il *tempo come processo*, come precedentemente illustrato, il rapporto tra Setaidea e Stefano Ricci è iniziato circa dieci anni fa, a seguito della cessazione di una precedente relazione. Va considerato che un aspetto cruciale della relazione è legato alla precedente conoscenza personale, frutto di contatti informali tra il top management di Stefano Ricci e di

Setidea. A partire da questa, si deve sottolineare che il tempo come processo sia ancora rilevante per il rapporto focale in esame. Il tempo ha infatti contribuito a definire le caratteristiche dell'interazione, consentendo i contatti e l'evoluzione della relazione. E' interessante notare come l'interazione sia strettamente correlata ai vincoli di tempo definiti da Stefano Ricci. In particolare, sono le due stagioni principali, autunno/inverno e primavera/estate, a determinare il contesto dell'interazione. Il rapporto si evolve all'interno di questi due momenti. In altre parole, dall'inizio della stagione fino alla fine ci sono tre mesi in cui sono concentrati i contatti tra i due attori. All'interno della stagione due eventi principali scandiscono l'interazione. Si tratta degli eventi relativi a Pitti, una fiera leader nel settore della moda maschile, che si tiene a Firenze due volte all'anno, una a gennaio (per il lancio della collezione primavera/estate) ed una a giugno (per il lancio della collezione autunno/inverno). Stefano Ricci presenta le sue collezioni presso entrambi gli eventi di Pitti. Di conseguenza, le settimane che precedono e seguono le fiere sono generalmente cruciali per Setidea nell'interazione con Stefano Ricci. Con riferimento a tale aspetto, il manager di Setaidea sottolinea che "... in considerazione degli eventi Pitti, abbiamo due settimane di lavoro a tempo pieno dedicate a Stefano Ricci ...".

Nell'ambito del periodo relativo all'evento, il tempo diventa quindi un "attributo-prodotto" fondamentale dell'interazione. In altre parole, il processo comporta per Setaidea una risposta veloce che permette a Stefano Ricci il lancio della collezione. Questa risposta veloce è anche legata alla mancanza di magazzino, perché Setidea immagazzina solo materie prime (fibre) e non prodotti finiti. La produzione è infatti realizzata ad hoc per il cliente. Fortunatamente, continua il manager intervistato, "... i due eventi Pitti sono fondamentali anche per noi, dato che sono eventi di riferimento anche per gli altri nostri clienti". Oltre agli eventi di Pitti, il tempo come processo nella relazione è cadenzato anche da altri circostanze, che sono specifiche a Stefano Ricci, come l'apertura di una nuova boutique od eventi di co-branding. Questi eventi sono molto difficili da prevedere per Setaidea. Durante il resto dell'anno, il tempo rimane l'elemento centrale, anche se i vincoli ad esso associati sono meno rilevanti in quanto sono connessi al ri-assortimento delle produzioni di Stefano Ricci.

5.3 La prospettiva temporale in un'impresa tessile: il caso del Lanificio Cocci

Il lanificio "Cocci Stefano srl" è un'azienda tessile operante nel distretto pratese, fondata nel 1936 e caratterizzata dalla produzione di tessuti uomo in puro cotone. Il titolare dell'azienda appartiene alla terza generazione e si trova al vertice di un'impresa in cui lavorano complessivamente 15 persone ed i cui prodotti sono destinati ad una clientela differenziata che comprende imprese del pronto moda (Inditex-Zara) e del programmato (Hugo Boss, Belstaff). Recentemente ha avviato un processo di integrazione a valle a livello di retailing, attivando il canale della vendita on line e quello del factory store la cui incidenza a livello di fatturato è al momento poco rilevante; l'attivazione di questi nuovi canali ha reso necessario lo sviluppo all'interno dell'azienda di un'attività di progettazione di capi di abbigliamento (camice, giacche e pantaloni) che vengono realizzati, attraverso l'impiego di tessuti propri, da una rete di imprese del distretto. L'azienda si avvale anche di fornitori locali per l'acquisizione del filo greggio e per il correlato servizio di tintura; mentre per la fornitura di filo già tinto, il lanificio ha sviluppato rapporti con produttori esteri. Ora intendiamo analizzare il concetto di "tempo come prodotto" e di "tempo come processo" nelle relazioni tra il lanificio ed i clienti chiave (l'interlocutore fa riferimento in particolare al suo rapporto con la Clothing Company – Belstaff) e tra il lanificio e supplier di riferimento. (l'interlocutore si riferisce ad un importante fornitore di filato)

5.3.1. Time concept nell'interazione con clienti di riferimento (Belstaff)

Il tempo come prodotto. Nei rapporti con i clienti chiave il *tempo come attributo del prodotto* è influenzato dalle peculiarità dell'offerta dell'azienda Cocci. Quest'ultima produce semilavorati

tessili impiegando prodotti basici (filo greggio) che non cambiano da una stagione all'altra; il valore aggiunto prodotto è costituito dalle fantasie e dai colori che Cocci rinnova frequentemente sulla base delle esigenze dei suoi clienti. L'offerta non è adattata alle tendenze moda in quanto costituita da semilavorati uomo che seguono le cosiddette "onde lunghe" della moda senza essere soggetti a cambiamenti stagionali; essa comunque è il risultato *dell'interazione con i clienti di riferimento* per i quali viene realizzato un prodotto su misura. Ne deriva che il tempo come prodotto non è considerato di particolare rilevanza nella sua accezione corrispondente ai caratteri dei "prodotti evergreen", dei "prodotti aggiornati in base alle tendenze moda" e dei "prodotti predefiniti senza interazione con il cliente". La puntualità costituisce un attributo particolarmente ricercato dai clienti; molti dei quali si trovano a rivedere i loro assortimenti e le loro collezioni secondo tempi svincolati dal ciclo moda del programmato. La Cocci Stefano, anche se presenta due campionari (autunno/inverno, primavera/estate), si trova a dover adattare l'offerta alle richieste che provengono dalla varietà di clienti in base ai loro tempi di offerta; ne deriva che anche se il campionario resta legato alla stagioni, è il mercato che lo utilizza in modo variabile.

Il tempo come processo contribuisce a definire i connotati dell'interazione, in particolare i suoi connotati di frequenza e di intensità. Nei confronti di clienti chiave la relazione può nascere sulla base di contatti interpersonali correlati alla professionalità dell'azienda; con tali clienti l'interazione è frequente e genera un coinvolgimento quasi collettivo ed a livello interfunzionale. Infatti l'interazione con il cliente non passa soltanto attraverso il commerciale, ma coinvolge figure diverse dell'azienda fornitrice e delle aziende acquirenti. Il reparto acquisti di queste ultime si interfaccia con il commerciale di Cocci che innesca un processo interattivo tra i colleghi dell'ufficio stile ed il reparto prodotto-collezione dell'azienda cliente. Si assiste a contatti frequenti e collettivi con la domanda per la messa a punto e la commercializzazione del prodotto. L'azienda è comunque convinta che esistano ancora dei margini ampi di sviluppo relazionale per colmare i quali è indispensabile potenziare la struttura commerciale interna e ridurre la dipendenza dalla forza vendita esterna.

5.3.2 Time concept nell'interazione con il fornitori di filato (Alfa)

Il tempo come prodotto. Nei rapporti con il fornitore di filati Cocci richiede un prodotto basico (evergreen), affidabile, reperibile in termini brevi; è suo compito individuare successivamente varianti per realizzare un prodotto complesso e di alto valore aggiunto. La *puntualità* nelle consegne è un fattore discriminante nella scelta dei fornitori in quanto dai loro tempi di consegna dipende la qualità del servizio erogato ai clienti confezionisti ed il suo livello di prezzo. Per rispondere in modo flessibile e rispettare i tempi richiesti dai clienti (6-8 settimane), l'azienda Cocci Stefano mantiene in magazzino uno stock di filato greggio che, in base all'entità degli ordini, sottopone a tintura avvalendosi di aziende del distretto; in questo modo riesce a controllare ed a ridurre il tempo compreso tra l'ordine del cliente ed i tempi di consegna. L'azienda può acquistare presso fornitori esteri del filato greggio già tinto; in questo caso i tempi di consegna sono più lunghi rispetto ad una produzione locale (si aggirano attorno alle 4-5 settimane). Il prezzo della pezza dipende dal tempo che il cliente è disposto ad aspettare: maggiore è il tempo di attesa, minore è il prezzo. In Cocci il tempo diventa un prodotto che, in caso di tempi di consegna più lunghi, può costare anche 2 Euro in meno al metro. Considerando la natura di base del semilavorato acquistato dai fornitori, diventano irrilevanti le dimensioni dell'aggiornamento alla tendenze del momento e dell'interazione per la definizione dell'offerta. Dall'impiego delle materie prime la Cocci Stefano può realizzare prodotti semilavorati il cui ciclo di vita si contraddistingue per dei tempi lunghi soprattutto nel caso di prodotti classici e per tempi più brevi nel caso di prodotti più commerciali.

Il tempo come processo. Nei confronti dei fornitori di filati si assiste ad una bassa intensità e frequenza relazionale, che tende in questo caso a contenere la sua dimensione collettiva; le relazioni avvengono tra i rispettivi reparti, non si avverte l'esigenza di interagire insieme e il prodotto è

predefinito dal fornitore. La natura basica del prodotto favorisce la presenza di interazioni di routine tra l'azienda Cocci ed i suoi fornitori.

Relazioni tra “tempo come prodotto” e “tempo come processo” nel Lanificio Cocci. Il tempo come prodotto vede la puntualità come uno degli attributi più ricercati dai fornitori e dai clienti. Le peculiarità del prodotto incidono sul contenuto del tempo nell'offerta dell'azienda Cocci e dei suoi fornitori. Questo è correlato ad un concetto di tempo come processo sempre più fluido in cui le stagioni sono anticipate, le relazioni con clienti sono più intense e frequenti ed il campionario viene commercializzato a prescindere dagli eventi fieristici. Questo dinamismo non caratterizza le relazioni con i fornitori che sono più stabili e di routine. Si assiste alla volontà da parte dell'azienda di riorganizzare le proprie attività durante il suo orizzonte temporale secondo un approccio proprio del “clock time”. Il tempo come prodotto comprende anche tutti quei contenuti temporali che sono insiti nell'offerta; in questo caso si assiste a dei contenuti che risentono delle peculiarità del prodotto (uomo) e della varietà della domanda (dal programmato al pronto modo). Tali contenuti costituiscono i fattori su cui il vertice della Cocci costruisce la sua percezione del tempo in un'ottica di social time concept. In questa logica il tempo come processo verrà scandito da fasi di riorganizzazione della fornitura (stock di filo greggio, rapporti con fornitori esteri) e da eventi-incontri ad hoc periodici organizzati con i clienti con una partecipazione interfunzionale dell'azienda alle scelte produttive e commerciali. In ognuno di questi eventi che compongono il processo, il tempo è anche prodotto in quanto diventano importanti e discriminanti i suoi attributi chiave su cui si attiva lo scambio con il mercato in base ad un price-mechanism.

6. La relazione tra concetti di tempo e modelli di interazione: ipotesi di studio e principali risultati dall'analisi empirica

L'analisi dei casi precedentemente proposta ci porta ad articolare alcune ipotesi di studio che sviluppano le corrispondenze riassunte nella seguente tabella:

Tabella 1 – Ipotesi circa la relazione tra concetti di tempo e modelli di interazione esaminate attraverso l'analisi dei casi

- Il concetto di tempo come processo può risultare compresente con il modello di interazione come adattamento
 - Il concetto di tempo come prodotto può risultare compresente con il modello di interazione come scambio
 - Il concetto di tempo come prodotto può risultare compresente con il modello di interazione come adattamento
 - Il concetto di tempo come processo può risultare compresente con il modello di interazione come scambio
 - Il concetto di tempo come prodotto può risultare compresente con il concetto di tempo come processo
 - Il modello di interazione come scambio può risultare compresente con il modello di interazione come adattamento
-

Una prima ipotesi oggetto di valutazione concerne una compresenza di una visione del tempo prevalentemente come processo e di una visione dell'interazione prevalentemente come adattamento all'interlocutore nell'ambito del processo di interazione. In base a tale ipotesi, *in presenza di (elementi di definizione di) tempo come processo vi sono (elementi di percezione di) interazioni come adattamento.*

Una seconda ipotesi oggetto di valutazione prevede una compresenza di una visione del tempo prevalentemente come attributo del prodotto, nei termini precedentemente definiti, ed una visione dell'interazione prevalentemente come scambio, sempre nei termini prima descritti. Questa ipotesi può essere formulata nei termini della seguente proposizione: *in presenza di (elementi di definizione di) tempo come prodotto vi sono (elementi di percezione di) interazioni come scambio*

Per quanto riguarda questi primi due punti, l'analisi mostra che il tempo come processo può generare interazioni adattive. Infatti nel caso di Stefano Ricci, il tempo come processo comporta adattamenti sia da parte dei fornitori sia da parte della stessa Stefano Ricci nelle relazioni con i clienti (per la maggior parte licenziatari). Allo stesso modo, nel caso del Lanificio Cocci, l'azienda adatta il suo tempo alle esigenze temporali definite dai clienti; se consideriamo le peculiarità dell'offerta dell'azienda, il tema di un reciproco adattamento con i fornitori non sembra essere percepito come di alcuna rilevanza, dal momento che i rispondenti aziendali percepiscono che è piuttosto ai fornitori che viene richiesto l'adattamento alle specifiche fornite. In questo caso infatti le relazioni sono di routine e seguono le scadenze temporali dettate dal settore moda. Circa il secondo punto nella tabella 1, lo studio dei casi mostra che nell'accezione del tempo come prodotto, l'interazione implica scambio. In particolare l'attributo della puntualità costituisce il fattore del tempo come prodotto più rilevante e ricercato sia nel caso di Stefano Ricci che in quello del Lanificio Cocci. Il livello di innovazione connesso alla capacità di seguire nuove tendenze moda non costituisce un importante attributo del tempo quale oggetto di scambio.

Alcune ulteriori ipotesi possono poi essere formulate relativamente al rapporto tra concetti di tempo da un lato e concetti di interazione dall'altro. In particolare si può ipotizzare che la percezione presso i referenti delle imprese di un concetto di tempo come prevalente sull'altro (o su altri) possa associarsi al venire meno della compresenza tra concetto di tempo come processo e concetto di tempo come prodotto. Si può quindi ipotizzare che vi sia una relazione tra concetti di tempo formulabile nei termini della seguente proposizione: *in presenza di (elementi di definizione di) tempo come prodotto NON vi sono (elementi di definizione di) tempo come processo*. Dall'altra parte l'adozione di uno dei due concetti di interazione può risultare elemento che tende ad escludere una significativa presenza dell'altro dalla analisi dei casi. Questo elemento può tradursi nella ipotesi corrispondente alla seguente proposizione: *in presenza di (elementi di percezione di) interazioni come scambio NON vi sono (elementi di percezione di) interazioni come adattamento*.

Circa la terza ipotesi in particolare, i contenuti emergenti dai casi analizzati evidenziano che il tempo come prodotto è solo parzialmente correlato all'interazione come scambio. Infatti in entrambe i casi di studio, il tempo come prodotto non può essere definito ex ante da un singolo attore; ne consegue che gli attributi del tempo oggetto di scambio implicano un'interazione adattiva. Questo aspetto non ci consente di confermare l'ipotesi che il tempo come prodotto non sia coerente con interazioni adattive. Per quanto riguarda la quarta ipotesi sembra di essere in presenza di una conferma solo parziale. I casi mostrano che il tempo come processo può coesistere con l'interazione come scambio; infatti nelle imprese esaminate è possibile individuare oggetti di scambio quali elementi del processo. Particolari eventi organizzati durante la stagione, ad esempio, possono portare ad una ridefinizione degli attributi del prodotto ed il tempo può diventare un parametro dello scambio. Comunque interazioni adattive prevalgono quando il tempo è considerato come processo.

Infine, due ulteriori ipotesi possono essere formulate verificando la compresenza "incrociata" tra la percezione di una determinata forma di concezione del tempo ed una determinata percezione del concetto di interazione di riferimento. Questo può comportare che si possa rilevare o meno la compresenza di un concetto di tempo come prodotto da un lato e di un concetto di interazione come adattamento dall'altro. Altrimenti si può tentare di verificare, dalle percezioni espresse dai referenti delle imprese analizzate, la compresenza di un concetto di tempo come processo da un lato e di un

concetto di interazione come scambio dall'altro. Si ipotizza che le due possibili relazioni alle quali abbiamo fatto ora riferimento siano di segno negativo. In particolare, per quanto riguarda il rapporto tra tempo come prodotto e interazione come adattamento, si formula in primo luogo la seguente proposizione: *in presenza di (elementi di definizione di) tempo come prodotto NON vi sono (elementi di percezione di) interazioni come adattamento*. Per quanto riguarda il rapporto tra tempo come processo e interazione come scambio si adotta la seguente proposizione: *in presenza di (elementi di definizione di) tempo come processo NON vi sono (elementi di percezione di) interazioni come scambio*

Dall'analisi dei casi queste ipotesi non sembrano essere confermate. I due concetti di tempo possono coesistere all'interno del business network. Infatti il tempo come processo può contribuire a definire gli attributi del tempo oggetto di scambio tra gli attori della rete. Il tempo come prodotto può cambiare le dimensioni di processo del tempo. Nella nostra analisi, l'interazione come scambio può implicare anche adattamento. Infatti gli attributi del tempo offerti nella transazione da un attore possono essere il risultato di un comportamento adattivo sulla base di quanto richiesto da un altro attore.

Il tempo come processo è anche scambio. Diventa rilevante per le imprese ridefinire il tempo come processo nei meccanismi di scambio che accompagnano lo sviluppo e di gestione delle relazioni; questo significa che variabili come l'intensità e la frequenza dei contatti sono riconducibili ad un time planning dei rapporti tra imprese quale risorsa organizzativa indispensabile in organismi aziendali sempre più inseriti in contesti relazionali variegati e geograficamente estesi.

Il tempo come prodotto è anche interazione adattiva. Gli attributi del prodotti sono oggetto di definizione condivisa tra le parti coinvolte nell'interazione; la ricerca di un trade-off tra standardizzazione e specializzazione nell'offerta porta le imprese a trovare una condizione di equilibrio all'interno di un portafoglio prodotti che, in parte, vengono definiti a priori ed, in parte, sono il risultato dell'interazione e dell'adattamento reciproco.

Dai risultati della nostra analisi risulta rafforzata l'idea del tempo come variabile alla quale sono riconducibili fenomeni complessi. In particolare la ricerca di diversi attributi temporali nel prodotto realizzato richiedono attente valutazioni sulla dimensione temporale dei processi posti in essere dalla quale tali attributi derivano. Esemplicando, nel sistema moda la ricerca di tempi più rapidi nella traduzione in prodotti delle nuove tendenze, come avviene nel fast fashion, così come la realizzazione di prodotti che affermano un autonomo contributo creativo che si traduce in collezioni stagionali programmate, richiedono entrambe specifiche formulazioni dei processi con i fornitori presenti e, quando questo non è possibile, la ricerca di nuovi fornitori. Il tempo come attributo offerto ed il tempo come dimensione di adattamento nell'interazione con i fornitori risultano evidentemente collegati, e questo viene confermato dai risultati della nostra ricerca.

Queste concezioni di tempo comportano la necessità di sviluppare competenze aziendali in grado di gestire il tempo in un'ottica sempre più integrata dove il tempo sia esso prodotto sia esso processo, corrisponde ad elementi di scambio e di adattamento tra di loro connessi.

References

- Ancona G. D., Okhuysen A. G., Perlow A. L., 2001, Taking time to integrate temporal research, *Academy of Management Review*, vol. 26, n.4 (512-529)
- Barnes, L., Lea-Greenwood, G. 2006, Fast Fashioning the Supply Chain: shaping the research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, 3, 259-271
- Berger P.L., Luckmann T., 1966, *The social construction of reality*, London, Penguin Press
- Bluedorn A., Denhardt R., 1988, Time in organization, *Journal of Management*, n.2, vol.14
- Butler R., 1995, Time in organizations: its experience, explanations and effects, *Organization Studies*, 16/6 (925-950)
- Clark P.A., 1985, A review of the theories of time and structure for organizational sociology, in *Research in the sociology of organizations*, in S.B. Bacharach and S.M. Mitchelli (eds), 35-80, Greenwich, CT:JAI
- Das T.K., 1990, *The time dimension: an interdisciplinary guide*, New York, Praeger
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S., 1987, Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27
- Eisenhardt K.M., Graebner, M.E, 2007, Theory building from case study research. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, 1, 25-32
- Failla A., Bagnara S., 1992, Information technology, decision, time, *Social Science Information*, 31/4 (669-681)
- Ford D., 1990 *Understanding business market: interaction, relationships and networks*, London: Academic Press
- Ford D., Håkansson H., Jahanson J., 1986, How do companies interact? , *Industrial Marketing Management*, 1 (1) (26- 41)
- Ford I.D., Rosson, P.J., 1982, The relationships between export manufacturers and their overseas distributors, in Czinkota, M.R., Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, New York, pp.257-75...
- Gershuny J.I., 1986, Time use, technology and the future of work, *Journal of the Market Research Society*, vol.28, n.4 (335-354)
- Gersick C.J.G, 1988, Time and transition in work teams: toward a new model of group development, *Academy of Management*, 31 (9-41)
- Gersick C.J.G., 1989, Marking time: predictable transitions in task groups, *Academy of Management Journal*, 32 (274-309)
- Gherardi S., Strati A., 1988, The temporal dimension in organizational studies, *Organization Studies*, 9/2 (149-164)
- Goodman R.A., 1973, Environmental knowledge and organizational time horizon, *Human Relations*, n.26 (215-226)
- Guercini S., Runfola A. 2004, Sourcing Strategies in Clothing Retail Firms: product complexity versus overseas supply chain, *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 3, 3, 305-334
- Guercini, S. 2001. Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: Analysis of an Italian case, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5, 1, 69-79.
- Gulick L., 1987, Time and public administration, *Public Administration Review*, n.47 (115-119)
- Håkansson H. , Snehota I., 1995, *Developing relationships in business networks*. London, Routledge
- Halinen A., 1998, Time and temporality in research design; a review of buyer-seller relationship models, in *Network Dynamics in International*, Peter Naudé and Peter W.Turnbull, Eds
- Hampden-Turner C., Trompenaars F., 1994, *The seven cultures of capitalism*, London: Piatkus
- Hassard J., 1991, Aspects of time in organization, *Human Relations*, n.44, vol.2 (105-125)

- Hassard J., 2001, Commodification, construction and compression: a review of time metaphors in organizational analysis, *International Journal of Management Reviews*, n.2, volume 3 (131-140)
- Hedaa L., Tornroos J.A., 2001, Kairology in business network, the 17th Annual Imp Conference, Oslo (9th-11th September, 2001)
- Hill J.M.M., 1956, The time-span of discretion in job analysis, *Human Relations*, 9 (295-323)
- Hofstede G., 1993, Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, 7/1 (81-94)
- Jacques E., 1964, Time-span handbook: the use of time-span of discretion to measure the level of work in employment roles and to arrange an equitable payment structure, Glacier Project series, Oxford: Heinemann
- Kluckhohn F., 1953, Dominant and variant value-orientations in personality in nature, society and culture, C. Kluckhohn H.A., and M. Schneider (eds.) (342-357), New York: Alfred A. Knopf
- Lauer R. H., 1981, Temporal man: the meaning and uses of social time, New York, Praeger
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., 1967, Organization and environment: managing differation and integration, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Lee H., 1999, Time and information technology: monochronicity, polychronicity and temporal symmetry, *European Journal of Information System*, 8 (16-26)
- March, J.G., Simon H.A., 1958, Organizations, New York, Wiley
- Mc Grath J.E., Rotchford N.L., 1983, Time and behaviour in organization, in Research in Organizational Behaviour, B.Staw and L.Cummings (eds), 57-101, Greenwich, CT:JAI Press
- Medlin, C. 2004, Interaction in Business Relationships: A Time Perspective, *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 185-193
- Medlin C., 2009, Interaction: a time perspective, the 25th Annual Imp Conference, Marseille, September
- Moore W., 1963, Man, time and society, New York, Wiley
- Pronovost G., 1989, The sociology of time, *Current Sociology*, 37/3
- Quintens L., Matthyssens P., 2010, Involving the process dimensions of time in case-based research, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 1, 91-99
- Saviolo S., Testa S. 2002, Strategic Management in the Fashion Companies, Egea, Milano
- Shermann M., 2001, Time personalities: how organizations think about, use, and relate in time, unpublished dissertation draft proposal, Fielding Institute, Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA
- Snehota I., 2004, Perspectives and theories of markets, in Håkansson, H, Harrison, D., Waluszewski, A., (eds), Rethinking Marketing. Developing a New Understanding of Markets, Wiley, Chichester
- Stalk G. Jr., 1988, Time-the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, (July-August) (41-51)
- Stamper R., 1988, Analyzing the cultural impact of a system, *International Journal of Information Management*, 8 (107-122)
- Stevens E., Dimitriadis S., 2004, New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 10, 1074-1084
- Tirole J., 1989, The Theory of Industrial Organization, The MIT Press, Cambridge, MA