

sinergie
italian journal of management



MANIFATTURA: QUALE FUTURO?

XXVI CONVEGNO ANNUALE DI SINERGIE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE

13-14 NOVEMBRE 2014

CON IL SOSTEGNO DI

CUEIM



COMUNICAZIONE



BANCA POPOLARE
del CASSINATE



Università' degli Studi di Cassino
Facoltà' di Economia - Facoltà' di Giurisprudenza

Referred Electronic Conference Proceeding del XXVI Convegno annuale di Sinergie
Manifattura: quale futuro?
Cassino, 13-14 novembre 2014
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

ISBN 978-88-907394-4-6

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sinergiejournal.it>

Progetto grafico della copertina
Giampiero Cherchi

© 2014 CUEIM Comunicazione srl
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

sinergie
italian journal of management



XXVI Convegno annuale di Sinergie

Manifattura: quale futuro?

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

a cura di

Claudio Baccarani, Paola Paniccia e Gaetano M. Golinelli

Direzione scientifica
GAETANO M. GOLINELLI
CLAUDIO BACCARANI

*Sapienza Università di Roma
Università di Verona*

Guest editor

PAOLA ANNA MARIA PANICCIA

Università di Roma Tor Vergata

Coordinamento scientifico

MARTA UGOLINI

Università di Verona

Comitato scientifico

GIUSEPPE BERTOLI
AUGUSTO D'AMICO
VINCENZO FORMISANO
GIANPIERO LUGLI
VINCENZO MAGGIONI
ANTONELLA ZUCHELLA

*Università di Brescia
Università di Messina
Università di Cassino e del Lazio Meridionale
Università di Parma
Seconda Università di Napoli
Università di Pavia*

Comitato organizzatore locale

VINCENZO FORMISANO (Presidente)
MARCELLO SANSONE
GIUSEPPE RUSSO
ANDREA MORETTA TARTAGLIONE
IDA RAIMONDI

*Università di Cassino e del Lazio Meridionale
Università di Cassino e del Lazio Meridionale
Università di Cassino e del Lazio Meridionale
Università di Cassino e del Lazio Meridionale
Referente della segreteria organizzativa locale*

Redazione

FEDERICO BRUNETTI
PAOLA CASTELLANI
NICOLA COBELLI
ELENA GIARETTA
CHIARA ROSSATO
FRANCESCA SIMEONI
FEDERICO TESTA
VANIA VIGOLO

*Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona*

Redazione scientifica e organizzativa

ANGELO BONFANTI (Coordinatore)
FABIO CASSIA
LAURA CIARMELA
ADA ROSSI
GIAMPIERO CHERCHI
SONIA MENEGUZZI
SABRINA ANDREASSI DAL BEN
ANNALISA ANDRIOLO

*Università di Verona
Università di Verona
Sinergie
Sinergie
CUEIM
CUEIM
CUEIM
CUEIM*

**La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
al processo di *peer review* dei *paper***

CARLO AMENTA	<i>Università di Palermo</i>
SERGIO BARILE	<i>Sapienza Università di Roma</i>
GIUSEPPE BERTOLI	<i>Università di Brescia</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>Università di Torino</i>
ROSSELLA CANESTRINO	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
CHIARA CANNAVALE	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>Università del Piemonte Orientale</i>
SILVIO CARDINALI	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
FRANCESCO CASARIN	<i>Ca' Foscari Università di Venezia</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
MARA CERQUETTI	<i>Università di Macerata</i>
CORRADO CERRUTI	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>
CLAUDIO CHIACCHIERINI	<i>Università di Milano Bicocca</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>Università di Firenze</i>
CRISTIANO CIAPPEI	<i>Università di Firenze</i>
MARCO CIOPPI	<i>Università di Urbino</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
AUGUSTO D'AMICO	<i>Università di Messina</i>
DANIELE DALLI	<i>Università di Pisa</i>
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
LUCA DEZI	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
VINCENZO FORMISANO	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
MARIANGELA FRANCH	<i>Università di Trento</i>
GIOVANNI FRAQUELLI	<i>Università del Piemonte Orientale</i>
MARCO GALVAGNO	<i>Università di Catania</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>Università di Verona</i>
MARCO GIANNINI	<i>Università di Pisa</i>
ERNESTINA GIUDICI	<i>Università di Cagliari</i>
GIANLUCA GREGORI	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
FRANCESCO IZZO	<i>Seconda Università di Napoli</i>
GIANPIERO LUGLI	<i>Università di Parma</i>
VINCENZO MAGGIONI	<i>Seconda Università di Napoli</i>
GIULIO MAGGIORE	<i>Università Telematica Unitelma Sapienza</i>

AMEDEO MAIZZA	<i>Università del Salento</i>
UMBERTO MARTINI	<i>Università di Trento</i>
ENRICO MASSARONI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
PIERO MASTROBERARDINO	<i>Università di Foggia</i>
ALBERTO MATTIACCI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
CHIARA MAURI	<i>Università della Valle D'Aosta</i>
RENATO MELE	<i>Università di Salerno</i>
GAETANO MICELI	<i>Università della Calabria</i>
ANTONIO MINGUZZI	<i>Università del Molise</i>
ANDREA MORETTI	<i>Università di Udine</i>
ALFONSO MORVILLO	<i>IRAT-CNR</i>
CLAUDIO NIGRO	<i>Università di Foggia</i>
ALBERTO PASTORE	<i>Sapienza Università di Roma</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>Università IULM</i>
TONINO PENCARELLI	<i>Università di Urbino</i>
FRANCESCO POLESE	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
BERNARDINO QUATTROCIOCCHI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
ELISA RANCATI	<i>Università di Milano Bicocca</i>
MARCO ROMANO	<i>Università di Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Università IULM di Milano</i>
IVAN RUSSO	<i>Università di Verona</i>
MARCELLO SANSONE	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
SAVINO SANTOVITO	<i>Università di Bari</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
CARMELA ELITA SCHILLACI	<i>Università di Catania</i>
MARIO SCICUTELLA	<i>Università di Bari</i>
PAOLA SCORRANO	<i>Università del Salento</i>
ALFONSO SIANO	<i>Università di Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>Università di Verona</i>
SERGIO SILVESTRELLI	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
CRHISTIAN SIMONI	<i>Università di Firenze</i>
RAFFAELLA TABACCO	<i>Università di Udine</i>
GIUSEPPE TARDIVO	<i>Università di Torino</i>
ERNESTO TAVOLETTI	<i>Università di Macerata</i>
TIZIANO VESCOVI	<i>Ca' Foscari Università di Venezia</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>Università di Pavia</i>

Al Lettore,

questo volume accoglie gli atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie sul tema *Manifattura: quale futuro?*, Università di Cassino e del Lazio Meridionale, Cassino, 13-14 novembre 2014.

Il Convegno si propone di trattare il tema della produzione manifatturiera e delle sue dinamiche evolutive in un Paese a sviluppo non recente come l'Italia.

Nei Paesi di prima industrializzazione l'attività economica si è negli anni gradualmente spostata nella direzione delle attività terziarie. Anche la riflessione scientifica, un tempo ampiamente dedicata alla produzione manifatturiera, è andata via via privilegiando lo studio dei servizi.

Tuttavia la crisi attuale, con gli evocati rischi di desertificazione industriale e gli intensi processi di innovazione tecnologica, con il loro forte impatto sul lavoro, stanno ravvivando l'interesse per la fabbrica e per l'economia reale.

Il dibattito sta così riaprendosi per cercare di comprendere le nuove prospettive industriali che la globalizzazione impone alle economie mature, per le quali è ormai esclusa la possibilità di un rilancio fondato su prodotti di massa facilmente replicabili in luoghi a minor costo del lavoro e dell'energia.

Rilevanti sono invece le potenzialità dell'intelligenza innovativa che viene messa in campo dalle imprese nella produzione sia di beni che di servizi, perché è il valore aggiunto della conoscenza generativa che fa valere un differenziale difficilmente trasferibile e riproducibile.

In questa prospettiva, il XXVI Convegno annuale di Sinergie si prefigge di stimolare la riflessione e il dibattito sulle dinamiche evolutive della produzione manifatturiera, riflettendo sulla capacità di generazione di valore e di lavoro nella neo-industria che si sta delineando in Italia e negli altri Paesi maturi nel contesto della distribuzione internazionale del lavoro.

Claudio Baccarani

Paola Paniccia

Gaetano M. Golinelli

Cari Lettori e Convegnisti,

La procedura di valutazione dei contributi è stata condotta secondo il meccanismo della *peer review* da parte di due referee anonimi, docenti universitari ed esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei Referee della rivista *Sinergie*.

A seguito del call for paper lanciato in occasione del XXVI Convegno annuale di Sinergie sono pervenuti in redazione 54 paper.

Dopo il processo di *double blind review* sono stati accettati 46 lavori, di cui 3 non inseriti in questo volume per esplicita richiesta degli Autori. In particolare, i referee hanno seguito i seguenti criteri nella valutazione dei contributi:

- chiarezza degli obiettivi di ricerca,
- correttezza dell'impostazione metodologica,
- coerenza dei contenuti proposti con il tema/track del convegno,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno,
- chiarezza espositiva,
- significatività della base bibliografica.

L'esito del referaggio ha portato a situazioni di accettazione integrale, accettazione con suggerimenti e non accettazione. In caso di giudizio discordante la decisione è stata affidata alla Direzione Scientifica. Ogni lavoro è stato poi rinviato agli Autori completo delle schede di referaggio per la valutazione delle modifiche suggerite dai referee, verificate in seguito dalla Redazione della rivista *Sinergie*.

I *paper* inseriti nei Referred Electronic Conference Proceeding sono presentati in ordine alfabetico per primo autore in base all'appartenenza alle seguenti *track*:

1. Evoluzione dell'economia d'impresa e dei sistemi produttivi
2. Manifattura, Servitization e creazione di valore
3. Innovazione nelle relazioni fabbrica-territorio
4. Nuove sfide tecnologiche al lavoro manifatturiero
5. Fattori Critici di Successo nella manifattura
6. Capacità di adattamento e posizionamento competitivo dell'impresa manifatturiera
7. Nuovi modelli di business in ambito manifatturiero
8. Manifattura tra processi di delocalizzazione e rilocalizzazione produttiva e internazionalizzazione
9. Storie di imprese manifatturiere eccellenti tra vitalità e longevità
10. Impresa manifatturiera e comunicazione
11. Analisi delle performance aziendali
12. Impresa manifatturiera tra territorio e reti

I 43 *paper* di questo volume sono stati presentati e discussi durante il Convegno e pubblicati *online* sul portale della rivista Sinergie (<https://www.sinergiejournal.it>).

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sul tema dell'innovazione per la competitività delle imprese.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

TRACK 1

EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA D'IMPRESA E DEI SISTEMI PRODUTTIVI

*Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa.
Il percorso degli studi dell'economia d'impresa*

CRISTINA SIMONE, FRANCESCO POLESE, FRANCESCA IANDOLO, FRANCESCO CAPUTO PAG. 3

*Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa.
Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale*

ENRICO MASSARONI, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, GIUSEPPE SANCETTA,
ALESSANDRA COZZOLINO, ALBERTO BILOTTA, LUCA CARRUBBO “ 21

*Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa.
Verso una formalizzazione*

SERGIO BARILE, CORRADO GATTI, MARIALUISA SAVIANO, MARIO CALABRESE “ 49

TRACK 2

MANIFATTURA, SERVITIZATION E CREAZIONE DI VALORE

Servitization e Knowledge Management. Il Caso della IBM Corporation

LUNA LEONI “ 75

La manifattura nelle imprese orientate al valore d'uso

PAOLO STAMPACCHIA, MARIA COLURCIO “ 91

Manifattura e Organizzazione del Lavoro: Corsi e Ricorsi nell'Evoluzione Industriale

MICHELA IANNOTTA, MAURO GATTI “ 107

TRACK 3

INNOVAZIONE NELLE RELAZIONI FABBRICA-TERRITORIO

*Intelligenza generativa in azione: esperienze di crowdfunding nei progetti
“#DivanoxManagua” e “#Sofa4Manhattan” di Berto Salotti*

ANGELO BONFANTI, FEDERICO BRUNETTI

PAG. 123

*Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio:
determinanti innovative ed osservazione di casi*

MARCELLO SANSONE, ANDREA MORETTA TARTAGLIONE, ROBERTO BRUNI

“ 137

*La simbiosi industriale come modello per lo sviluppo sostenibile dei sistemi
economici territoriali*

MARCO LA MONICA, LAURA CUTAIA, SILVIO FRANCO

“ 151

Alcune diverse sfaccettature della competitività: Made in Italy e sviluppo del territorio

MARCO GIANNINI

“ 165

TRACK 4

NUOVE SFIDE TECNOLOGICHE AL LAVORO MANIFATTURIERO

Manifattura: quale futuro? La fabbricazione digitale

PIER PAOLO CARRUS, FABIANA MARRAS, ROBERTA PINNA

“ 183

La stampa 3D come nuova sfida tecnologica al lavoro manifatturiero

LUCA BELTRAMETTI, ANGELO GASPARRE

“ 197

Gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale.

Il caso delle imprese orafe del distretto di Arezzo

ANDREA BOCCARDI, GIACOMO MARZI, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI,
MASSIMILIANO PELLEGRINI

“ 215

Manifattura evoluta nel radical fashion.

Un percorso tra tecnologia, artigianato e networking

MONICA CALCAGNO, ERIKA CAVRIANI

“ 229

TRACK 5

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NELLA MANIFATTURA

- Sustainable supply chain management needs sustainable packaging. An exploratory study*
ENRICO MASSARONI, ALESSANDRA COZZOLINO, EWA WANKOWICZ PAG. 251
- Ingredient Branding Strategy in manufacturing sector: enhancing the value proposition*
ALFONSO SIANO, PAOLO PICIOCCHI, CLARA BASSANO, MARIA PALAZZO,
MARIO SIGLIOCCO, DANILO DE LUCA “ 269
- Lean production, job satisfaction and motivation in the Italian manufacturing industry*
ANDREA CHIARINI, EMIDIA VAGNONI “ 279
- Il trasferimento tecnologico come fattore di sviluppo delle PMI: un’analisi empirica
sul settore metalmeccanico nella Provincia di Latina*
BERNARDINO QUATTROCIOCCHI, LUCA PASQUALINO, ENRICO BATTISTI “ 289

TRACK 6

CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELL’IMPRESA MANIFATTURIERA

- Acquired Trademarks and Family Business:
Insights from the European Manufacturing Industry*
STEFANO DENICOLAI, BIRGIT HAGEN, EMILIA CUBERO-DUDINSKAYA “ 305
- The strategic reactions of Italian firms to globalization under the EMU*
ENRICO TUNDIS, ROBERTO GABRIELE, ENRICO ZANINOTTO “ 321
- Entrepreneurial narratives for resource acquisition in the Italian creative industries.
A qualitative study*
ANGELO MIGLIETTA, STEFANIA ROMENTI, ALESSIO SARTORE “ 335
- Il nuovo valore sostenibile dell’impresa farmaceutica quale sistema aperto relazionale*
LUCREZIA MARIA DE COSMO, RAFFAELE CAMPO, FABRIZIO BALDASSARRE “ 349

TRACK 7

NUOVI MODELLI DI BUSINESS IN AMBITO MANIFATTURIERO

- Lo sviluppo di nuovi modelli di business per la manifattura italiana con il contributo degli intermediari di Open Innovation: il caso Mercatodell'innovazione.it.*
BARBARA AQUILANI, TINDARA ABBATE, CORRADO GATTI PAG. 365
- Designing a collaborative business model for SMEs*
ANGELA CARIDÀ, MARIA COLURCIO, MONIA MELIA “ 383
- Nuovi modelli di business e ruolo della manifattura nell'industria dei semiconduttori. Il caso LFoundry*
MAURO GATTI, GIUSEPPE CAPPIELLO, SERGIO GALBIATI “ 397
- Il finanziamento dell'impresa manifatturiera italiana: sfide e opportunità*
MICHELE MODINA, ANDREA QUINTILIANI “ 409

TRACK 8

MANIFATTURA TRA PROCESSI DI DELOCALIZZAZIONE E RILOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche*
LUCIANO FRATOCCHI, ALESSANDRO ANCARANI, PAOLO BARBIERI, CARMELA DI MAURO, GUIDO NASSIMBENI, MARCO SARTOR, MATTEO VIGNOLI, ANDREA ZANONI “ 423
- Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere. Il back-shoring delle imprese tessili pugliesi*
FABRIZIO BALDASSARRE, SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI “ 441
- The Case for Re-shoring Manufacturing Jobs*
BEHROOZ LAHIDJI, WALTER TUCKER “ 457
- La relazione tra internazionalizzazione e performance di impresa: una verifica empirica in Italia*
TIZIANA LA ROCCA “ 465

TRACK 9

STORIE DI IMPRESE MANIFATTURIERE ECCELLENTI TRA VITALITÀ E LONGEVITÀ

“C’era una volta...”. Racconti d’imprese storiche della manifattura campana

ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO, VITTORIA MARINO,
MARIA ROSARIA NAPOLITANO

PAG. 483

Le imprese longeve: “un piede nel passato e lo sguardo dritto e aperto nel futuro”

CHIARA ROSSATO

“ 501

La dinamica evolutiva di un’impresa manifatturiera di successo: il caso Gemar

MARIA FEDELE, EMANUELA ANTONUCCI

“ 517

L’analisi del profilo di vitalità delle imprese longeve: una proposta metodologica

GIACOMO BÜCHI, MONICA CUGNO

“ 531

TRACK 10

IMPRESA MANIFATTURIERA E COMUNICAZIONE

Oltre il manufacturing: l’impresa diventa content provider?

ALFONSO SIANO, CLAUDIA MARIA GOLINELLI, MADDALENA DELLA VOLPE,
AGOSTINO VOLLERO, FRANCESCA CONTE

“ 551

Il ruolo della comunicazione per la competitività delle imprese manifatturiere in Italia

EMANUELE INVERNIZZI, STEFANIA ROMENTI, GRAZIA MURTARELLI

“ 561

***Experiential marketing per il brand-land dei prodotti tipici:
diventare marchio comunicando il territorio***

LEA IAIA, MONICA FAIT, FEDERICA CAVALLO, PAOLA SCORRANO, AMEDEO MAIZZA

“ 577

TRACK 11

ANALISI DELLE PERFORMANCE AZIENDALI

*Imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari manifatturiere.
Analisi di un campione di artigiani artistici fiorentini*

NICCOLÒ GORDINI, ELISA RANCATI

PAG. 593

*Analisi delle performance delle aziende familiari e non familiari
nel settore manifatturiero Piemontese*

PIERGIORGIO RE, FABRIZIO MOSCA, BERNARDO BERTOLDI, CHIARA GIACHINO,
MARGHERITA STUPINO

“ 611

*Dimensione Aziendale e Agilità dei Sistemi Produttivo-Logistici.
Evidenze dal Sistema Moda Italia*

VALERIA BELVEDERE, GIUSEPPE STABILINI

“ 627

TRACK 12

IMPRESA MANIFATTURIERA TRA TERRITORIO E RETI

*Il framework e i profili emergenti del contratto di rete in Italia.
Prime evidenze empiriche dalla provincia di Frosinone*

VINCENZO FORMISANO, GIUSEPPE RUSSO, ROSA LOMBARDI

“ 643

*Territorio e impresa manifatturiera a Taranto, quale futuro?
Dal passato, una questione di prospettive*

DANIELA CAVALLO, DAMIANO CASTELLI

“ 657

Il ruolo strategico della media impresa nei distretti industriali manifatturieri

MAURO CAPESTRO, GIANLUIGI GUIDO

“ 667



TRACK 1

EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA D'IMPRESA E DEI SISTEMI PRODUTTIVI

Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa.

Il percorso degli studi dell'economia d'impresa

CRISTINA SIMONE, FRANCESCO POLESE, FRANCESCA IANDOLO, FRANCESCO CAPUTO

Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa.

Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale

ENRICO MASSARONI, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, GIUSEPPE SANCETTA,

ALESSANDRA COZZOLINO, ALBERTO BILOTTA, LUCA CARRUBBO

Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa.

Verso una formalizzazione

SERGIO BARILE, CORRADO GATTI, MARIALUISA SAVIANO, MARIO CALABRESE

Alta ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa

CRISTINA SIMONE* FRANCESCO POLESE* FRANCESCA IANDOLO* FRANCESCO CAPUTO**

Abstract

Obiettivi. *Il lavoro ha ad oggetto l'evoluzione dell'economia d'impresa con l'intento di delineare il percorso che ha informato il progresso culturale di tale disciplina.*

Metodologia. *Analisi ragionata e critica della letteratura dell'economia d'impresa.*

Risultati. *Sviluppo di uno schema interpretativo generale dell'evoluzione dell'economia d'impresa dall'originaria tecnica mercantile, alla tecnica industriale e commerciale, fino all'odierna economia e gestione delle imprese, che consente di ricomporre la letteratura d'economia d'impresa in un coerente quadro d'insieme.*

Limiti della ricerca. *Il lavoro, compiuto nella prospettiva di analisi della letteratura dell'economia d'impresa, rappresenta la componente teorica di uno studio articolato e di più ampio respiro nell'ambito del quale il contributo sviluppato assume piena significatività.*

Implicazioni pratiche. *L'individuazione di un percorso evolutivo della disciplina dell'economia d'impresa amplia la visione riduzionista, orientando l'economista d'impresa verso un ruolo cruciale nell'indirizzare l'evoluzione dei sistemi produttivi verso percorsi sostenibili.*

Originalità del lavoro. *La ricomposizione della letteratura d'economia d'impresa in un quadro d'insieme unitario, articolato in un percorso logico coerente, ne mette in luce potenzialità ancora poco esplorate ai fini della formulazione e comprensione dei problemi delle organizzazioni economiche.*

Parole chiave: *economia d'impresa; percorso evolutivo; tecnica; review della letteratura*

Objectives. *The work concerns the evolution of business economics with the aim of outlining the path that characterized the cultural advancement of this discipline.*

Methodology. *Reasoned and critique analysis of the business economics literature.*

Findings. *Development of a general interpretation scheme of the evolution of business economics from the original tecnica mercantile, to the subsequent tecnica industriale e commerciale, up to today's economia e gestione delle imprese, allowing the recomposing of the literature of business economics in a coherent overall framework.*

Research limits. *The work, developed in the context of analysis of the literature of business economics, represents the theoretical part of a broader organic study in which the contribution developed takes full significance.*

Practical implications. *The identification of an evolutionary path of the discipline of business economics expands the reductionist view, assigning business economists a crucial role in driving the evolution of production systems towards sustainable paths.*

Originality of the work. *The recomposition of the literature of business economics in a unitary framework on the basis of a consistent logical path, sheds light on its potential yet little explored, for the formulation and understanding of the problems of economic organizations.*

Keywords: *business economics; evolutionary path; technique; literature review.*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
email: cristina.simone@uniroma1.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
email: fpolese@unisa.it

♦ Ph.D. in *Management*, Assegnista di ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
email: francesca.iandolo@uniroma1.it

** Ph.D Student in *Marketing e comunicazione* - Università degli Studi di Salerno
email: fcaputo@unisa.it

1. Il percorso evolutivo dell'economia d'impresa tra cumulatività ed emergenza

L'economia d'impresa è un corpus disciplinare incentrato su quel complesso fenomeno sociale, economico e tecnologico che è stato e continua ad essere centrale nella dinamica evolutiva del capitalismo che è l'impresa. Tale disciplina ha prodotto, nel corso del tempo, un inestimabile patrimonio conoscitivo, fatto di analisi, osservazioni, teorizzazioni che indagano il fenomeno impresa a fini sia di conoscenza che per acquisire capacità di governo e controllo della medesima. Sin dalle origini, essa ha, infatti, offerto un'enorme quantità e una pregevole varietà di contributi teorici e pratici circa la comprensione della natura dell'impresa, del perché esiste e su come questa debba essere governata e gestita al fine di raggiungere i suoi molteplici obiettivi istituzionali (remunerazione del capitale investito, creazione di posti di lavoro, innovazione e sviluppo tecnologico, soddisfacimento dei bisogni di mercato in ottica di sostenibilità ecc.), obiettivi, oggi, sempre più permeati da istanze di sostenibilità, latamente intesa.

In questo lavoro proponiamo una ricostruzione del percorso evolutivo dell'economia d'impresa. Come sempre accade quando si affrontano temi complessi, occorre effettuare delle scelte relative alla raccolta, alla selezione, all'organizzazione dei materiali bibliografici e al criterio espositivo, occorre, cioè, adottare una chiave di lettura rispetto ad altre del pari possibili, valide e plausibili. La chiave adottata nel presente lavoro è quella della mappa conoscitiva. Ci siamo chiesti cioè come siamo approdati all'economia e gestione delle imprese e quindi al management oggi; da dove siamo partiti, quali sono state le tappe di questo viaggio; quali gli affluenti di questo fiume; le radici di questo albero. E volendo comprendere meglio il presente per affrontare responsabilmente il futuro abbiamo necessariamente dovuto approfondire la natura e le tappe del percorso sin qui maturato. Seguono, dunque, alcune riflessioni circa il percorso che ha condotto gli studiosi delle nostre discipline verso l'economia e gestione delle imprese. Ci sembra che, riguardato retrospettivamente, il *path* di questa disciplina possa definirsi, ad un tempo, cumulativo ed emergente. E' cumulativo perché ogni progresso della conoscenza umana, piccolo o grande che sia, è sempre almeno in parte debitore della conoscenza patrimonializzata nella memoria collettiva e trasmessa da una generazione all'altra grazie a complessi ed eterogenei meccanismi sociali di memorizzazione, condivisione, diffusione, adattamento, insegnamento ed apprendimento: "Noi siamo, diceva Bernardo di Chartres, filosofo francese del XII sec., "come nani seduti sulle spalle dei giganti del passato, ma siamo dei nani che vedono più lontano dei giganti, perché possiamo issarci sulle loro spalle". Ogni nuova conoscenza incorpora elementi sociali ereditati dal passato. A sua volta, la conoscenza cumulata funge da piattaforma e stimolo indispensabile per l'ulteriore avanzamento della frontiera delle conoscenze umane e per l'ampliamento degli orizzonti culturali di una civiltà (Simone, 2011, p. 29). Ebbene, lo sviluppo dell'economia d'impresa quale elemento del più vasto patrimonio conoscitivo umano, scientifico e non solo, non si sottrae a tale proprietà: esso è frutto di incessanti quanto originali processi di rielaborazione e ricombinazione di elementi conoscitivi sedimentatisi nel tempo grazie al lavoro, alla creatività, alla curiosità intellettuale, al rigore metodologico di chi prima di noi si è interessato e ha contribuito all'emersione e al consolidamento di tale corpus dottrinario. Così come il patrimonio conoscitivo oggi esistente sarà la base per gli sviluppi futuri della disciplina. Trattasi di processi che attraversano periodi storici differenti, per cui i contributi disciplinari, da una parte, riflettono lo spirito, la cultura, le istanze del loro tempo, e, dall'altra, li influenzano, in un rapporto di reciproca causazione. Da qui, la seconda proprietà che caratterizza il *path* evolutivo dell'economia d'impresa: l'emergenza. Con ciò intendendo sottolineare che le tappe fondamentali del percorso evolutivo in parola (ad esempio, il passaggio dalla Tecnica Mercantile alla Tecnica Industriale e Commerciale, e quindi il passaggio da quest'ultima all'Economia e gestione d'impresa e al Management; il fiorire degli studi sulle aree funzionali) sono frutto di un complesso dibattito intellettuale sia tra i membri della comunità accademica e sia tra questi e il mondo economico-produttivo, politico e istituzionale. Tale dibattito ha rispecchiato, nel tempo, l'intrinseca dinamica evolutiva dei contesti sociali, influenzando, di conseguenza, l'osservatore che era impegnato a coglierne logiche funzionali, regole comportamentali, finalità, etc.. Da qui l'emergenza contestuale che connota gli studi in esame.

Tenendo conto di queste due proprietà (cumulatività ed emergenza) che in questo lavoro abbiamo voluto prendere in considerazione, il risultato è uno schema interpretativo generale dell'evoluzione dell'economia d'impresa dall'originaria arte della mercatura, al banco modello (par. 2), alla tecnica mercantile e alla tecnica industriale e commerciale (par. 3), fino all'economia e gestione delle imprese e al management (par. 4), che consente di ricostruire il sentiero dell'economia d'impresa in un coerente quadro d'insieme. L'individuazione di questo percorso evolutivo della disciplina dell'economia d'impresa amplia la visione riduzionista, orientando l'economista d'impresa verso un ruolo cruciale nell'indirizzare l'evoluzione dei sistemi produttivi verso percorsi sostenibili (par. 5).

2. L'esigenza di una risposta alle problematiche della teoria e della pratica d'impresa: dall'Arte della Mercatura al Banco Modello

L'economia di impresa, in quanto scienza sociale che si occupa dell'osservazione, dell'analisi e della comprensione "di unità produttive, di unità decisionali, di aziende, di imprese e perfino di gruppi" (Panati e Golinelli, 1992, p. 28), si presenta come la disciplina e, più in generale, come il campo di studi che probabilmente meglio consente di individuare e comprendere, attraverso la lettura delle fasi che ne hanno caratterizzato lo sviluppo storico-culturale¹, l'esistenza di un principio generale cui potenzialmente ricondurre l'evoluzione caratterizzante qualsivoglia fenomeno sociale.

Nel tentativo di definire un percorso di ricerca funzionale al perseguimento dell'obiettivo fissato, interessanti stimoli di riflessione provengono dall'analisi del portato concettuale alla base della nascita e della diffusione degli *strumenti* in economia d'impresa. Le origini di tale concetto sono intimamente connesse con l'inizio degli scambi commerciali, la cui formalizzazione si è avuta in età medioevale e con la nascita della *mercatura*², intesa come "l'arte, ovvero la disciplina, che regola come devono essere esercitate e contrattate le cose che riguardano la mercanzia" (Cotrugli, 1602, p. 15), e della sua declinazione matematica³. In questa prima fase storica, il concetto di mercatura viene associato principalmente alla volontà di produrre ricchezza per uso personale da parte dei mercanti a danno della collettività; in proposito Tommaso D'Aquino⁴, pur scrivendo che "essendo la mira dei mercanti univocamente rivolta al guadagno, si radica nel cuore dei cittadini la cupidigia, per cui tutto, nella città diventa venale e mancando ogni fede, ciascuno mirerà al suo particolare vantaggio per cui viene a mancare l'amore della virtù e da tutti è trascurato l'onore che di essa è il premio" (D'Aquino, 1266, libro II, cap. III), riconosce che "ad una perfetta città, occorre moderatamente far uso della mercatura" (D'Aquino, 1266, libro II, cap. III).

¹ Al fine di avere una visione chiara delle fasi che hanno contribuito alla definizione dell'attuale assetto degli studi in economia d'impresa un utile contributo deriva dalla schematizzazione offerta da Amaduzzi che distingue tra:

- "1° periodo delle opere frammentarie che si estende dal 1458, anno in cui Benedetto Cotrugli produce la sua *Della mercatura e del mercante perfetto*, fino alla fine del XVII secolo con la pubblicazione dell'opera del De la Porte, *La guide des négocians et teneurs des livres* ...;
- 2° periodo delle prime opere sistematiche, che comprende il primo Ottocento estendendosi fino alle opere del Villa e del Marchi;
- 3° periodo della sistemazione generale della Ragioneria e della tecnica amministrativa, che include le opere del Cerboni e del Besta;
- 4° periodo di formazione dell'economia aziendale, e dell'inquadramento dei suoi vari rami di studio, con particolare sviluppo degli studi delle varie tecniche di gestione, come necessaria premessa agli ulteriori sviluppi contabili, periodo che comprende all'incirca la prima metà del secolo attuale;
- 5° periodo, attuale, della ripresa degli studi puramente contabili e della generalizzazione, a campi anche diversi da quello aziendale e da quello economico, del metodo contabile".

Amaduzzi, 1963, pp. 52 e segg.

² Per un'analisi più approfondita dell'evoluzione dell'arte della mercatura e del conseguente contributo alla nascita della Tecnica commerciale e industriale si veda Giaretta, 2003.

³ In proposito si veda, tra gli altri, Tucci, 1996.

⁴ Per un'introduzione allo studio del contributo di Tommaso D'Aquino alla comprensione dei fenomeni sociali ed economici si veda, tra gli altri Gilson, 1983.

Il ruolo sociale e l'importanza dell'arte della mercatura non tardano, tuttavia, ad essere pienamente riconosciuti dagli studiosi del periodo, come si evidenzia nella *Summa Theologica*, nella quale lo stesso Tommaso D'Aquino evidenzia la necessità dello scambio commerciale nonché la centralità della figura del mercante per la crescita economica e sociale della collettività, riconoscendo a quest'ultimo il diritto di ottenere una "ricchezza" dalla svolgimento della sua attività⁵ a condizione che rispetti il principio del "giusto mezzo"⁶.

L'arte della mercatura diviene disciplina di studio, nell'accezione moderna dell'espressione, con la redazione dei primi manuali e documenti, quali le pratiche di mercatura e i libri d'abaco⁷ che, insieme al *De Mercatura* di Benedetto Cotrugli, forniscono indicazioni di base sugli strumenti da utilizzare per svolgerne correttamente le differenti attività (Tucci, 1990).

Nei secoli successivi, con lo sviluppo delle prime forme di capitalismo e l'ampliamento geografico dei mercati di sbocco, il concetto di mercatura si arricchisce progressivamente, includendo i differenti strumenti utili a supportare e realizzare le operazioni di scambio commerciali (Renouard, 1949; Perroy, 1969; Baccarani, 1993). Gli studi sulle attività economica mirano, in questa fase, a fornire indicazioni quanto più dettagliate possibili circa le differenti situazioni in cui i soggetti economici possono trovarsi (Merlani, 1952), definendo strumenti e fornendo indicazioni il cui obiettivo prioritario è rispondere alle differenti problematiche che possono ostacolare la realizzazione dello scambio. Tale volontà trova nei 36 capitoli del *Tractatus de computis et scripturis* contenuto nella *Summa de arithmetica geometria proportioni et proportionalità* di Luca Pacioli⁸ la sua massima espressione, attraverso la prima teorizzazione del modello contabile nelle sue differenti accezioni⁹.

Si tratta di un momento particolarmente importante per l'economia di impresa, in quanto segna l'avvio di un percorso in cui l'esigenza sempre più marcata di strumenti capaci di supportare lo svolgimento delle attività di impresa, in generale, e commerciali, in particolare (Fazzi, 1966) porta alla formalizzazione, nel 1908, presso le Facoltà di Commercio, dell'insegnamento di Banco Modello¹⁰ e successivamente, nel 1911, alla costituzione dell'Istituto Superiore di Studi Commerciali e Amministrativi il cui scopo è "impartire l'istruzione teorico-pratica occorrente al

⁵ In proposito si veda D'Aquino, 1265-1274.

⁶ Il principio del "giusto mezzo" rappresenta uno dei fondamenti su cui si basa la *Summa Theologiae* di Tommaso D'Aquino e rappresenta il cardine secondo cui qualunque eccesso nello svolgimento di qualsiasi attività costituisce un male che danneggia se stessi e la collettività. Si veda in proposito Fanfani, 1931.

⁷ "le prime consistono in una sorta di diario redatto dal mercante stesso in cui vengono riportate le informazioni relative all'azienda in cui è inserito, i manuali servono a insegnare l'aritmetica applicata e comprendono anche nozioni di tecnica bancaria e mercantile" (Motta, 2010, p. 14).

⁸ Si precisa per completezza della trattazione che il riconoscimento di Luca Pacioli quale autore del Trattato non è unanime infatti "secondo il Besta, esso venne ripreso da un manuale di Troilo de Cancellaris, maestro d'abaco" (D'Amico, 2011, p. 8).

⁹ Il trattato viene schematizzato da Federico Melis nei seguenti punti:

1. "le cose necessarie al mercante;
 2. l'inventario;
 3. i tre libri "mercanteschi": memoriale, giornale e quaderno;
 4. l'autenticazione dei libri contabili;
 5. il memoriale;
 6. il giornale;
 7. il quaderno;
 8. le registrazioni dei fatti inerenti ad acquisti di merci, ai baratti alle compagnie, ecc.;
 9. le registrazioni relative ai rapporti con aziende pubbliche;
 10. i conti delle spese;
 11. il conto "de botega" (c/Magazzino);
 12. il conto "pro e danno" (c/Profitti e perdite);
 13. la correzione degli errori;
 14. la chiusura dei conti;
 15. l'archiviazione della corrispondenza;
 16. particolarità sul "libro dei mercanti"¹⁰.
- (Melis, 1950, pp. 628-629).

¹⁰ Si precisa che "l'insegnamento denominato "Banco modello" non ha contenuto scientifico sostanziosamente nella descrizione di una serie di operazioni commerciali e bancarie al fine di fornire agli studenti le conoscenze tecnico-operative necessarie per svolgere praticamente attività quali la vendita di mercanzie, operazioni di borsa, compilazione di documenti, corrispondenza, tenuta di scritture contabili ecc." (Cagiano De Azevedo, 2006, p. 439).

personale direttivo delle pubbliche amministrazioni e delle imprese economiche commerciali, industriali, di credito e di previdenza” (Ricciuti e Sancetta, 2006, p. 439).

Palesata la volontà di giungere ad una più “funzionale” trattazione delle tematiche riguardanti la risoluzione delle problematiche attinenti all’agire economico (Saraceno, 1965, 1972; Paces, 1974; Sciarelli *et al.*, 1982; Sciarelli, 1987; Coda, 1988; Baccarani, 1995), nel 1920 la denominazione dell’insegnamento viene modificata in *Banco Modello: tecnica bancaria e mercantile*, nel tentativo di offrire una più organica trattazione delle molteplici dinamiche riguardanti il divenire delle differenti categorie di attori economici rispetto alle cui problematiche iniziava a manifestarsi una difficoltà di comprensione, presumibilmente legata ad un approccio eccessivamente orientato alla ricerca di strumenti in grado di rispondere a problemi già esperiti, piuttosto che a individuare “percorsi e linee guida” in grado di favorire la comprensione del problema mirando ad anticiparne e/o a prevenirne la manifestazione (Saraceno, 1978).

La volontà di imporre un cambio di direzione agli studi economici si palesa con il Regio Decreto del 28 agosto 1924 n. 1618 che approva il Testo Unico delle leggi sull’ordinamento degli Istituti Superiori di scienze economiche e commerciali, provocando la scomparsa dell’espressione “Banco Modello” e rendendo possibile, nel 1925, l’entrata in vigore del Regolamento generale che pone tra gli insegnamenti obbligatori la Tecnica mercantile e bancaria, formalizzando, così, il passaggio, che potremmo definire paradigmatico, ad una nuova fase degli studi in economia d’impresa.

3. Dalla Tecnica mercantile e bancaria alla Tecnica industriale e commerciale. Nascita ed evoluzione della “dottrina della gestione” d’impresa

Il passaggio dal Banco modello alla Tecnica mercantile non è solo un cambio di denominazione formale. Al contrario, esso indica una tappa fondamentale del percorso evolutivo dell’insegnamento economico-aziendale, in quanto inizia a prender forma una dottrina intesa come complesso di principi e di regole organicamente ordinati, relativi alle operazioni di scambio sia di natura mercantile che bancaria. Con ciò si intendeva superare il mero pragmatismo del vecchio ‘Banco modello’, per approdare alla definizione di una teorica sistemica che fosse in grado di costruire in maniera scientifica proposte risolutive dei vari e diversi problemi di natura commerciale e gestionale. Pioniere di questa materia è il Prof. Nicola Garrone che, nel 1926, è chiamato all’Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Roma a coprire la cattedra di Tecnica Commerciale, fino a pochi anni prima tenuta dal Prof. Pasquale D’Angelo, Maestro di Garrone. Il contributo del Prof. Garrone all’elaborazione della suddetta disciplina è fondamentale e segna l’avvio di una nuova concezione della tecnica degli scambi commerciali che la eleva ad un livello scientifico, pur non trascurando l’aspetto operativo dei rapporti dell’azienda con i soggetti esterni. Il lavoro di maggiore importanza nella fondazione della disciplina tecnica è considerato la *Scienza del commercio* di Nicola Garrone, sicuramente una delle opere più importanti della letteratura aziendale, con la quale l’autore mira a colmare le lacune dovute alla mancanza di “*un lavoro di coordinamento e di fusione e cioè l’esposizione sistematica e riassuntiva delle nozioni più essenziali riguardanti le diverse manifestazioni dell’attività mercantile e bancaria*” (Garrone, 1914, p. 116). Con Garrone gli studi economico-aziendali prendono un indirizzo di natura descrittivo-negoziale¹¹ connotato dalla congiunzione tra l’osservazione degli atti di scambio così come si svolgono nella realtà (aspetto descrittivo) e la conoscenza dei principi economici e delle norme giuridiche che devono guidarli (aspetto negoziale). Questa impostazione risente delle esigenze informative e di conoscenza delle imprese dell’epoca, esigenze basate sostanzialmente sulla necessità di sviluppare approcci e nozioni di tipo esecutivo più che direzionale (Giaretta, 2003, p. 30). Coerentemente con la denominazione del corso da lui tenuto, il lavoro di Garrone è, pertanto, maggiormente indirizzato allo studio degli scambi commerciali e

¹¹ Così definisce questo orientamento il Fazzi (Fazzi, 1966, p. 333).

delle regole che definiscono ed orientano il mercato; meno evidente, invece, è l'orientamento alla volontà di ricondurre a matrice unitaria l'analisi dei fatti della gestione d'azienda. Tale approccio risente certamente del pensiero di Fabio Besta (1920), uno dei Maestri della Economia Aziendale, il quale riteneva che fosse sostanzialmente impossibile che gli studi sulla gestione fossero condotti in maniera unitaria e che, di conseguenza, non poteva concepirsi una disciplina che poteva dirsi scientifica e che avesse come oggetto di studio problematiche ed attività di tutte le categorie di aziende.

Gino Zappa, allievo di Besta, nel costante progresso teorico dei suoi studi, si distacca dalle tesi del suo Maestro e, nella prolusione con cui inaugura l'anno accademico 1926-1927 presso l'Università di Venezia Ca' Foscari (Zappa, 1927), delinea le nuove tendenze di ricerca della disciplina che si occupa d'azienda, una disciplina unica che deve essere inclusiva, che deve “*accostare o riaccostare la dottrina contabile alla dottrina della gestione ed a quella dell'organizzazione economico-aziendale*” (Zappa, 1921, p. 20), da chiamare “scienza dell'amministrazione economica delle aziende”¹². L'esigenza che emergeva da gran parte dell'Accademia di qualificare in maniera univoca quella che lo stesso Zappa definisce “dottrina della gestione”, una disciplina, cioè, che vada oltre l'ambito puramente negoziale della *Tecnica mercantile e bancaria* per volgere lo sguardo all'interno dell'impresa ed alle questioni che la gestione poneva, viene recepita nel 1936, con la riforma dell'ordinamento degli studi universitari¹³ seguita da quella del 1938 (Giaretta, 2003, p. 33) relativa alle ‘disposizioni sull'ordinamento didattico universitario’. A seguito di queste riforme, dal ceppo primigenio della *Tecnica mercantile e bancaria* gemmano, così, due nuovi insegnamenti: la *Tecnica Industriale e Commerciale*, che conserva il ramo mercantile della disciplina da cui ha origine ampliandone il contenuto ad elementi di *Tecnica amministrativa delle aziende industriali*, e la *Tecnica Bancaria e professionale*, che mantiene, specularmente, elementi di *tecnica bancaria* ampliati con contenuti di *tecnica professionale*.

La *Tecnica Industriale e commerciale*, pertanto, nasce dall'unione della vecchia *Tecnica mercantile* con una nuova branca disciplinare costituita dalla *Tecnica amministrativa delle aziende industriali*. Con l'avvento di questa disciplina, in sostanza, prende corpo un concreto cambiamento nella concezione degli studi economico-tecnici, il cui campo di indagine si amplia per accogliere, oltre a quello degli scambi, lo studio di tutti gli aspetti “interni” dell'attività operativa delle aziende, dando inizio ad una nuova fase contrassegnata da un indirizzo cosiddetto gestionale, o meglio sistematico-gestionale¹⁴ che considera l'impresa come l'unità essenziale del mercato e ne analizza, in maniera, appunto, sistematica, attività e problematiche.

Nonostante le citate riforme avessero posto le basi per un cambiamento sostanziale nell'approccio all'analisi ed allo studio dei fatti d'azienda, segnando l'inizio di un percorso che, come vedremo, arriva fino ai giorni nostri, non vengono accolte con favore da tutti e non mancano momenti di critica e di distacco; Garrone, ad esempio, ritiene che la *Tecnica commerciale* debba continuare ad occuparsi dell'aspetto negoziale, come pure c'è chi ritiene che l'oggetto di studio della *Tecnica bancaria* poco o nulla abbia a che fare con la *tecnica professionale* (Giannesi, 1954), consolidando l'orientamento puramente descrittivo-negoziale che, come detto, oltre al citato Garrone, si rifa alle posizioni di D'Angelo e Besta. Con quest'ultimo, nel 1914, discute la sua tesi Gaetano Corsani, la cui opera costituisce un riferimento sostanziale negli studi sulle aziende, le quali, per l'Autore, pur preservando loro peculiarità, vanno analizzate alla ricerca delle *uniformità* che caratterizzano i fatti gestionali. Corsani subisce l'influenza del suo Maestro per ciò che riguarda l'orientamento storico dei suoi studi, mentre se ne distacca nella sua teorica, rispetto alla quale

¹² “L'intuizione fondamentale di Zappa, che proveniva da studi di ragioneria, fu quella di riconoscere che quest'ultima disciplina mai da sola, in via autonoma, avrebbe potuto elevarsi veramente al rango di scienza, se non andando a comporre, insieme con ogni altra disciplina che si occupasse degli aspetti economici delle aziende, un sistema, vale a dire un insieme di conoscenze collegate e coordinate di principi” (Potito, 2012, p. 31)

¹³ La Riforma era contenuta nel regio decreto 28 novembre 1935, n. 2044, contenente *Norme relative agli insegnamenti che debbono essere impartiti nelle Università e negli Istituti superiori*, in vigore dall'A.A. 1935-1936, cfr. Giaretta, 2003, p. 33.

¹⁴ Anche questa definizione è fornita dal Fazzi (1966, p. 338).

anticipa l'impostazione funzionale allo studio dell'azienda, approfondisce il rischio ed i suoi effetti sulla gestione e apre, inoltre, a tematiche di frontiera. Infatti, nella sua opera principale, *Le determinazioni di convenienza economica delle imprese mercantili e manifatturiere. Il fondamento economico-tecnico delle vie di gestione* del 1930, si concentra su quelle che sono le vie della gestione, espressione con la quale egli definisce quell'insieme di strumenti di cui si avvalgono i soggetti d'azienda per svolgere specifiche attività e processi, nonché per fronteggiare i rischi, con l'obiettivo ultimo di conseguire posizioni di *rendimento massimo*. Questi studi vengono svolti individuando caratteri di omogeneità (*uniformità*) tra le diverse imprese che popolano il mercato e che vengono dall'Autore ricondotte a due categorie sostanziali –industriali e mercantili–, nella costante individuazione di *nessi* di congiunzione che possono qualificare problematiche ed approcci risolutivi generali. Accanto a questa impostazione, inoltre, notevole è anche la via funzionale che Corsani precorre e percorre, seguendo le orme di Besta per ciò che riguarda l'impostazione, ma distaccandosene di nuovo nella identificazione delle funzioni, che egli distingue in funzioni fondamentali (*adattamento temporale o trasferimento nel tempo, adattamento spaziale o trasferimento nello spazio, trasformazione fisica* (Corsani, 1930, p. 29)) e complementari (*finanziaria, ricerca del mercato e di creazione e sviluppo della domanda* (Corsani, 1930, pp. 29-56)) che qualificano “*appieno il sorgere e l'affermarsi sul mercato dei vari ordini di imprese*” (Corsani, 1930, p. 2). In questo senso, rilevante è il contributo pionieristico relativo alla definizione del campo d'indagine della funzione marketing, analizzata prevalentemente nella sua dimensione commerciale, con il quale egli ne anticipa le più recenti tendenze, quando ipotizza “*la trasformazione del 'mercato del venditore' nel 'mercato del compratore'*” (Corsani, 1930, p. 228).

Da un approccio sostanzialmente funzionale parte anche la teorica di Federico Maria Paces, studioso poliedrico, la cui produzione, connotata da carattere non esclusivamente aziendalistico, è disseminata in pochi volumi organici ed in molti articoli su riviste caratterizzate da differenti livelli di scientificità. Egli, infatti, intende l'attività di studio come sostanzialmente connessa a quelle didattiche e formative, motivo per cui fonda, nel 1929, lo I.A.I. di Torino, *Istituto Aziendale Italiano*, con specifiche connotazioni tecnico-aziendali, da cui successivamente origina la *Scuola di Aziendaria*, organismo di formazione orientato all'approfondimento ed all'insegnamento, anche per corrispondenza, delle tematiche della Ragioneria Industriale (dall'omonimo testo dell'Autore, formato perlopiù da dispense che Egli stesso fornisce ai discenti). La doppia anima dello Studioso, costantemente rivolto alla ricerca di punti di contatto effettivi con il vissuto quotidiano, che Egli, peraltro, vive e a cui partecipa in prima persona, si riflette anche nella fondazione di due riviste, *Azienda Corporativa* (1930) e *24 Ore* (1946), riviste alle quali affida una parte sostanziale della sua produzione scientifica, la quale viene, comunque, ricondotta a compiutezza ed organicità nella Sua opera del 1935, *Introduzione agli studi di aziendaria*. È in quest'opera che il pensiero dell'autore giunge a compiuta maturazione, proficuamente contaminato dalle tematiche dell'economia generale e dell'economia industriale e finanche da quelle delle scienze biologiche, in cui egli individua stimolanti analogie con le problematiche della gestione d'impresa¹⁵.

L'*Aziendaria*, dunque, deve essere per Paces la disciplina che si occupa dell'azienda, sebbene in un modo differente da quanto teorizzato dalla corrente zappiana. Della teorica zappiana, infatti, l'Autore critica la posizione, a suo dire eccessivamente inclusiva, che tende a far confluire la Ragioneria e l'Economia Aziendale in un unico percorso di studio, sfociando in quello che l'Autore definisce *aziendalismo della ragioneria*, in base al quale si ipotizza una sorta di ‘superiorità’ della Ragioneria sulle altre discipline ogni qual volta si parla di azienda. *Azienda*, infatti, per Paces, non è *Impresa*; il primo termine ha significato e dominio più ampi del secondo, che non è in grado di includere le variegate dimensioni del fenomeno di studio e con il quale non si può far coincidere, ed è caratterizzato da due momenti: uno strutturale (“*pel quale l'azienda stessa ci appare come una combinazione durevole di lavoro, capitale, tecnica posta in essere e amministrata da un ente, o da*

¹⁵ Già nelle dispense del suo *Corso Generale di Aziendaria*, da cui l'*Introduzione* prende origine, vi era una organizzazione del materiale che si richiamava alle fasi di vita degli organismi biologici; le dispense, infatti, erano così concepite: *Morfologia aziendale, Fisiologia aziendale, Organizzazione produttiva interaziendale, Patologia aziendale, Ragioneria Metodologica, Scienza dell'amministrazione, Ragioneria applicata, Revisione* (Giaretta, 2003, p. 89).

organi dell'ente, in vista di un fine unitario" (Pacces, 1935, p. 163)) e uno funzionale ("per quale l'azienda ci appare come un classe di operazioni uniformemente ripetute, amministrative, gestionali, ragioneristiche, revisionali" (Pacces, 1935, p. 163)). Nonostante questa bipartizione appaia, per certi versi, persino anticipatrice di successivi ed anche recenti approcci allo studio delle dinamiche aziendali, queste, per Pacces, non possono comunque essere ricondotte a disciplina unitaria; si intravede, anche per questo Autore, una sostanziale adesione al pensiero bestano, del quale Egli condivide la necessità di guardare ai fatti aziendali in modo parcellizzato e frammentario, pur criticandone, nell'utilizzo del metodo sperimentale, la non capacità di rimanere fedele al suo impianto teorico. L'influenza sul pensiero di Pacces dello *scientific management* e del *taylorismo*, oltre che di sue vicende personali¹⁶, è, in questo senso, assai evidente e significativa e si riflette nello studio che Egli conduce sulle problematiche interne alle aziende e sul criterio che deve essere utilizzato per approfondirle. È, infatti, proprio con quanto afferma circa il *metodo* che l'Autore -che nella sostanza si distacca, talvolta con toni assai critici, come detto, dalla corrente teorica zappiana- con Zappa trova punti di contatto, quando quest'ultimo definisce la ragioneria come "*una forma di osservazione e di induzione appropriata (...) allo studio quantitativo dei fenomeni dell'azienda*" (Giaretta, 2003, p. 92). Alla ragioneria, pertanto, deve essere riservato il solo campo dell'analisi quantitativa, al fine di "*arginarne stabilmente le invasioni negli altri territori aziendali*" (Pacces, 1935, p. 81), territori teorici che devono occuparsi, invece, dei fatti interni all'azienda, ampliandosi, tutt'al più, a comprendere lo studio di quegli elementi e dinamiche individuali che pongono al centro i comportamenti imprenditoriali di chi l'azienda la crea e la gestisce, compiendo, in questo modo, un originario sostanziale avanzamento circa quelli che saranno, successivamente, identificati come processi di *governo* delle imprese. È su quest'ultimo punto teorico, l'analisi, appunto, dei comportamenti imprenditoriali, che Pacces compie un ulteriore passo anticipatorio, quando sostiene che essi debbano essere orientati ad un principio di solidarietà generale che si sostanzia in armonia nella combinazione dei fattori e degli attori che l'azienda la compongono, richiamando la necessità di un comportamento *etico* che conferisca validità e legittimazione al fenomeno azienda.

Dalla centralità del soggetto d'impresa, definito *tecnico* e con funzioni che spaziano da quelle più propriamente amministrative e di gestione a quelle di governo e di relazione con il contesto specifico di riferimento, ha origine il lavoro di Antonio Renzi (1941), riferimento teorico di quella che sarà, poi, la *scuola romana* sugli studi d'impresa. Con una produzione scientifica considerevole, che si concentra prima su materie mercantili e bancarie e, successivamente, sulle attività industriali e commerciali, la teorica di Antonio Renzi segna la definitiva affermazione dell'indirizzo agli studi d'impresa precedentemente richiamato e definito *sistematico-gestionale*, nonché la prima espressione compiuta di sistematizzazione organica della dottrina d'impresa. L'opera dell'Autore, infatti, costantemente tesa ad uno sforzo unificatore in una medesima disciplina di tutti gli studi riguardanti l'impresa, si può riassumere in quella che Egli stesso vuole si definisca *Tecnica amministrativa industriale*. Quest'ultima, in sostanza, può essere identificata come quella branca della più generale *Tecnica economica*, matrice, per Renzi, di tutte le *Tecniche*, che ha per oggetto la gestione delle aziende industriali e che può intendersi come un insieme di scelte finalizzate alla ricerca della maggiore convenienza economica, effettuate sulla base di una visione complessiva dell'intero campo operativo aziendale nonché dei rischi caratteristici di questa classe di aziende.

In base a questa costruzione teorica, pertanto, al responsabile di gestione (o tecnico amministrativo) è richiesta un'attività globale di sintesi e coordinamento di tutte le altre funzioni aziendali; ciò si traduce, nel caso delle aziende industriali, campo primario di analisi dello Studioso, nella ricerca di una armonizzazione dei ritmi di produzione con quelli di assorbimento del mercato. Nasce, così, quello che l'autore definisce binomio "fabbrica-mercato" e che si pone come idea portante della costruzione teorica della *Tecnica amministrativa industriale*. In base a questa impostazione, pertanto, sforzo costante del tecnico deve essere quello di cercare l'armonizzazione della fabbrica e della sua produzione alle continue e mutevoli sollecitazioni che le derivano dal

¹⁶ Egli, come ci ricorda Giaretta fu attore della vita anche professionale e politica del Paese, tanto da aderire al corporativismo, cfr. Giaretta, 2003, p. 87.

mercato. In questo modo, l'Autore identifica due elementi principali di cui si deve tenere simultanea considerazione: la fabbrica, espressione di *rigidezza*, in quanto condizionata e sostanzialmente identificata dalle immobilizzazioni tecniche, e il mercato, sede del collocamento delle combinazioni produttive, caratterizzato da andamenti raramente coincidenti con quelli della produzione. Fabbrica e mercato, quindi, devono essere costantemente sincronizzati, affinché quelle combinazioni trovino proficua utilizzazione e perché ciò sia possibile la fabbrica non può più essere considerata un sistema chiuso, a sé stante, ma deve aprirsi all'esterno. L'ambiente diventa pertanto campo di studio e di costante osservazione da parte del tecnico amministrativo che deve anche saperne intuire i possibili cambiamenti. La rigidezza della fabbrica, pertanto, deve essere moderata per il tramite di una costante ricerca di *fluidità* che “*ha carattere di adattabilità*” (Renzi, 1949, p. 22), consiste nell'anticipazione dei cambiamenti e nel recepimento di essi da parte dell'azienda e può essere favorita dalla disponibilità di adeguate risorse e conoscenza. In questo senso, il contributo di Renzi anticipa l'approfondimento di numerose tematiche legate allo studio dell'impresa, tra cui gli studi sulla flessibilità, gli approfondimenti legati alla strategia e al marketing, la centralità di dotazioni di risorse distintive, anche umane, utili al raggiungimento di posizioni di convenienza economica e, come anche nella teorica di Paces, la necessità di un approccio etico alla gestione dei fatti aziendali. Tale posizione segna, in sostanza, la definitiva affermazione di autonomia della disciplina che, come visto, aveva iniziato ad affermarsi già nel primo trentennio del XX secolo, autonomia sancita dalle opere di Renzi che, allievo di Garrone, Studioso dal quale siamo partiti per questa breve disamina, chiude il cerchio che abbiamo idealmente tracciato in questa ricerca delle origini della disciplina d'impresa.

Dal ceppo, oramai consolidato, della Tecnica industriale e commerciale germogliano, in seguito, le discipline che si focalizzano sulle singole funzioni aziendali, dando origine allo sviluppo degli studi economico-aziendali in senso funzionale, nel riconoscimento della centralità che tali funzioni hanno nell'approfondimento di specifici campi di conoscenza relativi alle più importanti aree della gestione, allo stesso modo hanno origine contributi di carattere più ampio e trasversale che mirano ad analizzare l'impresa in generale, intesa come insieme coordinato e vario di componenti fisiche ed umane. La metà del secolo scorso, infatti, si caratterizza per una serie di contributi che hanno profondamente influenzato l'evoluzione della disciplina, nonché l'affermarsi di posizioni teoriche che hanno, tuttora, sostanziale validità di significato. Accanto, infatti, ai principali due orientamenti, definiti da Fazzi *descrittivo-negoziale* e *sistematico-gestionale* l'Autore ne identifica un terzo, quello relativo ai *comportamenti imprenditoriali* cui, oltre ai citati Corsani e Paces, è da ricondurre il pensiero di Carlo Fabrizi (1963), la cui opera si ricorda per il sostanziale contributo fornito alla ricerca delle vie migliori per raggiungere l'efficienza commerciale. Da studi di matrice negoziale ha origine anche il percorso teorico di Roberto Fazzi, che, però, successivamente, si apre ed amplia all'analisi e all'approfondimento di tematiche chiave della gestione e del governo dell'azienda. L'Autore parte dal contributo di Pasquale Saraceno (1972) focalizzato sulla centralità dei processi di governo delle aziende e sulla visione dell'impresa come sistema, cioè come insieme “*ordinato nel suo funzionamento e orientato verso obiettivi*” (Paci, 2003, p. 45). Da Saraceno hanno origine gli studi in materia di azienda che si occupano di processi decisionali, relativamente al ruolo cruciale che, in essi, hanno i soggetti che nell'impresa stessa operano, che lo stesso Autore distingue, con grande modernità, in soggetto economico e soggetto giuridico, ciascuno con differenti prerogative, priorità e ruoli. Roberto Fazzi (1982, 1984) aderisce in pieno alla posizione teorica di Saraceno, sia quando questi guarda all'azienda come ad un sistema, sia quando di questo sistema l'Autore vuole analizzare processi decisionali e di governo. Questi ultimi vengono affrontati con specifico riferimento ai vertici dell'impresa, a quei soggetti, cioè, che, indipendentemente dalla loro composizione unitaria o collegiale, sono i responsabili delle scelte e degli orientamenti strategici e delle loro trasposizioni in termini operativi.

È, questo, il tempo in cui, grazie anche all'influenza ed alla contaminazione con studi di matrici differenti (si pensi, ad esempio, agli studi di sociologia o di biologia) inizia ad affermarsi l'idea dell'azienda come sistema aperto, in cui si ha il pieno riconoscimento dell'impatto che hanno il contesto e l'ambiente sul conseguimento di risultati economici; è questo il tempo in cui l'azienda

apre ed allarga le proprie frontiere, volge lo sguardo a tutto ciò che c'è al di là dei propri confini; il tempo dell'impresa fluida o flessibile, il tempo, in sostanza, che segna il passaggio dalla tecnica al metodo.

4. Dallo strutturalismo al costruttivismo: la ricerca di una nuova chiave di lettura dei fenomeni imprenditoriali

Individuate ed analizzate le fasi che hanno caratterizzato la formazione e la trasformazione dell'economia di impresa nella seconda metà del secolo scorso, appare necessario approfondire e chiedersi rispetto a quali orizzonti e con quali finalità tale campo di studio sta vivendo la più recente evoluzione, partendo dall'assunto che il percorso evolutivo sin qui descritto ha portato alla definizione di un paradigma che possiamo chiamare, con senno di oggi, meccanicistico-autoritario. *Meccanicistico* nel senso che esso tende a ridurre la complessità ai limiti gestibili dalle macchine, con un approccio che tende a dare poco valore e ruolo all'intelligenza degli uomini coinvolti. *Autoritario* perché immagina che il rapporto tra le diverse parti del sistema sia mediato da logiche di potere di tipo gerarchico, per le quali dall'alto si coordina, dispone, programma, limitando le sfere di responsabilizzazione dei singoli e privando ai diretti interessati dell'onore/onere di definire il senso di quanto si sta facendo e di rigenerare l'affidabilità delle relazioni con il resto del mondo" (Rullani, 2009, p. 111). A seguire si intende pertanto cercare di capire se, e in che modo, gli studi economici stiano cercando di andare oltre una impostazione meccanicistica-autoritaria, e soprattutto di individuare il 'verso' di una possibile evoluzione.

La consapevolezza, negli studi degli economisti di impresa, che quest'ultima quale sistema aperto si relaziona con l'ambiente circostante in cerca di un percorso evolutivo armonico e sostenibile suggerisce dunque una focalizzazione non tanto su tecniche e strumenti di indagine, di per se stessi limitati ed in ogni caso soggetti ad evoluzione ed aggiornamento iterato e costante, quanto sul metodo di indagine del reale (Onida, 1960).

A tal proposito contributo utile a chiarire il percorso in *fieri* deriva dal pensiero di Renè Descartes che identifica come 'unici atti del nostro intelletto' capaci di generare conoscenza chiara ed evidente l'*intuito*¹⁷ e la *deduzione*¹⁸. Sulla base di tale distinzione il filosofo e matematico francese definisce il metodo come l'insieme delle "regole certe e facili, grazie alle quali chiunque le avrà rispettate in modo esatto, non assumerà mai il falso come vero e, senza stancare la mente con sforzi inutili, ma sempre aumentando per gradi il sapere, perverrà alla vera cognizione di tutte le cose di cui sarà capace" (Urbani Ulivi, 2000, p. 243). Gli ultimi decenni del secolo scorso, in questa prospettiva, connotano ricerche capaci di orientare l'osservatore, il manager, e più in generale il *decision maker*, verso una più sostenibile interpretazione delle realtà imprenditoriali, frutto di metodiche di indagine di profilo sistemico, olistico, con un approccio costruttivistico ed emergente. I ricercatori sono pertanto più attenti all'analisi delle relazioni impresa-ambiente che alla focalizzazione mirata alla sola impresa, alle tecniche, alle funzioni, e spiccano modelli e metodiche di indagine capaci di catalizzare osservazioni sia di natura olistica che di natura riduzionistica, cogliendo in questo modo sia l'attenzione al particolare sia la necessaria astrazione, generalizzazione che, in una visione sistemica, di insieme, supporta la comprensione dei fenomeni che circondano le imprese. Sono questi gli anni in cui la tecnica industriale e commerciale fa spazio alla economia e gestione delle imprese¹⁹ in cui, invero, il ricercatore è sempre più orientato alla osservazione delle relazioni inter-impresa piuttosto che alle transazioni *tout court*. Si delineano scenari di cambiamento, nei quali alla funzione di governo dell'impresa, nel suo ruolo più

¹⁷ L'autore in proposito precisa che l'intuito è "la concezione di una mente pura e attenta, concezione così facile e distinta che non resti proprio alcun dubbio intorno a ciò che comprendiamo" (Urbani Ulivi, 2000, p. 241).

¹⁸ Ove si intende che la deduzione è "uno sviluppo continuo e ininterrotto del pensiero che intuisce con trasparenza (*perspicue*) le singole cose" (Urbani Ulivi, 2000, p. 242).

¹⁹ Ovvero il corpus di studio degli economisti di impresa interessati ad approfondire le logiche di governo delle imprese, sempre più correlato alla gestione delle imprese, come osservato da Paci (2003).

strategico, competono l'orientamento e la guida dei processi evolutivi del sistema impresa (Paci, 2003) e una continua ricerca di armonica interazione nel rapporto impresa-ambiente tale da favorire percorsi di sviluppo sostenibili. In questo scenario, i network, gli aggregati reticolari, e in generale le forme organizzative capaci di indurre manifestazioni imprenditoriali competitive sulla base di sinergie tra attori del contesto, emergono quale stimolante filone di studio (Barabási, 2002; Bartlett e Ghoshal, 1990; Capra, 1997; Castells, 1996; Jarrillo, 1988; Hakansson e Snehota, 1995). A partire dal rapporto impresa-ambiente e nell'ambito dell'analisi delle reti tra imprese, o di forme aggregative di variegata natura, numerosi studiosi (Lomi, 1991, 1997; Butera, 1992; Lorenzoni, 1992; Albertini e Pilotti, 1996; Soda, 1998; Martinez, 2000; Rullani, 2003) si sono dunque soffermati su modelli rappresentativi delle emergenti forme di coordinamento tra attori, alias nodi di rete.

Lo spostamento del *focus* di attenzione dalla impresa al rapporto impresa ambiente, ad ogni modo, suggerisce la ricerca ed adozione di un diverso approccio metodologico all'osservazione delle realtà imprenditoriali, capace di catalizzare modelli emergenti nella consapevolezza che le tecniche o gli approcci deterministici si rivelano inadeguati a cogliere l'estemporaneità delle situazioni di contesto.

Seguendo il *file rouge* di tale impostazione concettuale il metodo sembra palesarsi come elemento conclusivo di un percorso evolutivo che, avviatosi con la ricerca di soluzioni a problemi esperiti (strumenti), ha identificato i legami esistenti tra le differenti problematiche al fine di schematizzarne e razionalizzarne le modalità risolutive (tecniche) per giungere, infine, all'individuazione di quegli 'schemi generali' la cui conoscenza permetta all'osservatore di comprendere e rispettare le 'regole di funzionamento' indipendentemente dal fenomeno indagato.

L'odierno agone competitivo e l'assetto economico-sociale in cui operano le imprese, evidentemente connotato da alti gradi di variabilità ed imprevedibilità, indirizzano lo studioso di economia di impresa a focalizzarsi sul metodo, rigettando un ruolo di ricercatore quale tecnico (la cui funzione primaria è l'applicazione di strumenti per la risoluzione di problemi), ed in tal modo indirizzando l'economia quale scienza sociale che supporta la comprensione dei fenomeni favorendo e contribuendo alla crescita efficace, al progresso efficiente e allo sviluppo sostenibile della società, rigettando una visione deterministica e quantitativa nella osservazione del reale

In proposito primi rilevanti riflessioni vengono sviluppate dalla letteratura sul management a partire dagli anni sessanta del XX secolo con il lavoro di Alfred Chandler (1976) che per la prima volta inizia a mettere in discussione la validità di quell'approccio strutturale che aveva caratterizzato gli studi di economia di impresa fino a quel momento evidenziando la possibilità che i risultati, le *performance* e i comportamenti delle imprese potessero essere legati e dipendere da qualcosa di diverso dalle semplici componenti di dotazione (Bain, 1956, 1968; Abell, 1986; Porter, 1987; Barney, 1991), o da qualcosa di misurabile in modo deterministico²⁰.

Proseguendo su tali riflessioni "i tasselli che mancavano alla piena riscoperta delle soggettività di impresa sono arrivati abbastanza presto: Abell fa partire l'impresa dalla "definizione" (soggettiva) del suo business; Barney la riporta nell'alveo della sua storia, stratificata nelle diverse risorse di cui ciascuna impresa dispone. C'è voluto tempo, però: le ipotesi strutturalistiche hanno ancora oggi un fascino discreto da cui facciamo fatica a liberarci" (Rullani, 2009, pp. 109-110) per il naturale disagio del ricercatore sospinto verso il traballante incedere di contesti dinamici e complessi. Sembra, alla luce di tali osservazioni, che la spinta verso una conoscenza sempre più chiara delle regole del gioco si stia traducendo, nella letteratura e negli studi sull'economia di impresa, nel passaggio da una prospettiva fortemente strutturale ad una visione costruttivista secondo cui la conoscenza, indipendentemente da come venga definita, sia nella testa delle persone, e che il soggetto pensante non ha alternativa: può solo costruire ciò che sa sulla base della sua stessa esperienza" (Von Glasersfeld, 1998, p. 11).

²⁰ Coerentemente con quanto sostenuto da Albert Einstein quando osservava che "non tutto ciò che può essere contato conta, e non tutto ciò che conta può essere contato" (questa citazione viene attribuita ad Einstein perché era riportata su un cartello appeso nel suo studio all'Università di Princeton, nel New Jersey)

Si tratta di un cambiamento di prospettiva importante che mette in discussione le stesse basi dell'economia di impresa evidenziando la necessità di un ripensamento profondo delle sue logiche fondanti e dei modelli su cui si basa. L'evoluzione in atto sembra chiedere agli studi d'impresa di andare oltre la semplice lettura e risoluzione delle problematiche esperite per definire il modo tramite cui occorre guardare alla fenomenologia indagata ed è proprio in questa direzione che si muovono recenti filoni di studi tra cui di particolare interesse, per la prospettiva adottata, risulta essere l'Approccio Sistemico Vitale (Barile, 2000, 2008, 2009; Golinelli, 2000, 2002, 2010) quale meta-modello che si propone come “semplice collocazione ragionata dei ‘fatti’ appartenenti alla comunità scientifica degli economisti d'impresa [...] consiste anzitutto nella costatazione e conseguente rilevazione di categorie logiche acclamate e ineliminabili del tessuto disciplinare” (Barile, 2008, p. 18) e fonda la sua formalizzazione sul riconoscimento che “nel quadro delle attività cognitive e decisionali relative ad un'organizzazione imprenditoriale, il governo rappresenta il momento più alto e ricco di implicazioni. Esso consiste di un'attività decisionale complessa (*decision making*), che ha portata e contenuti politici (*policy making*) ed è sintesi del saper leggere l'ambiente, del qualificare il contesto, del dialogare, del conciliare le aspettative delle tante entità che popolano il contesto e gli obiettivi d'impresa e finalmente del decidere” (Golinelli *et al.*, 2008, p. 4). La proposta dell'Approccio Sistemico Vitale è interpretabile scientificamente quale chiave di lettura della complessa realtà che circonda il *decision maker* che, in condizioni di incertezza decisionale, trova beneficio da un metodo capace di irrobustire le sue capacità di comprensione, in cui prendono forma riflessioni sugli schemi di valori, i frame cognitivi ed in cui in modo costruttivo ed emergente si possa indirizzare il percorso evolutivo degli attori quali sistemi²¹.

Si accredita dunque l'esigenza di identificare un metodo di studio dell'impresa imperniato su una prospettiva multifocale, ovvero su un'analisi che si avvale di più punti di fuga, che esige un'attenzione “polisensoriale”, che non cede alla centralità di questa o quella dimensione, ma che appunto tiene presente il fenomeno nella sua intrinseca complessità. Uno sforzo in tale direzione è quello compiuto, ad esempio, dal su menzionato Approccio Sistemico Vitale (ASV). In questo approccio l'evoluzione delle imprese viene interpretata nella consapevolezza dell'intenso spazio relazionale in cui sono immerse le imprese quali sistemi, interagenti con sub-sistemi e sopra sistemi che di fatto ne condizionano la dinamica (Polese, 2004, 2009; Saviano, 2012); un approccio che annoda i molti fili del discorso interdisciplinare intorno all'impresa. L'ASV catalizza ed esalta una concezione multifocale e dinamica dell'impresa, superando la concezione di impresa quale referente monolitico, stabile, fisso, che può essere declinato in quanto tale poiché interpreta l'impresa quale soggetto emergente dall'interazione di diversi agenti e soprattutto dallo sviluppo di relazioni tra organo di governo, struttura operativa e sopra-sistemi.

Nella sua storia recente, quindi, gli studi d'impresa sembrano indirizzarsi con decisione verso una visione secondo cui “il governo delle organizzazioni è considerato spesso, più che una scienza applicata, un'arte pratica, una prassi, cioè un'attività fondamentalmente imprevedibile, non replicabile e non facilmente intellegibile dall'esterno nei suoi esiti e nel suo modo di procedere. Ciò in quanto il governare risente fortemente delle capacità, esperienze, conoscenze e sensibilità proprie dello specifico decisore, nonché di fattori ambientali contingenti” (Golinelli *et al.*, 2008, p. 7) e dalle interazioni che gli attori sociali intrattengono, più o meno consapevolmente, nell'ambito delle aggregazioni reticolari che caratterizzano il percorso evolutivo. Occorre ora cercare di capire come i ricercatori possano contribuire a tale evoluzione attraverso la loro soggettività e come tali contributi possano impattare sull'evoluzione della prassi di impresa oltre che sulla teoria economica. Le riflessioni conclusive che seguono vogliono offrire un piccolo, ma auspichiamo stimolante, contributo in tal senso.

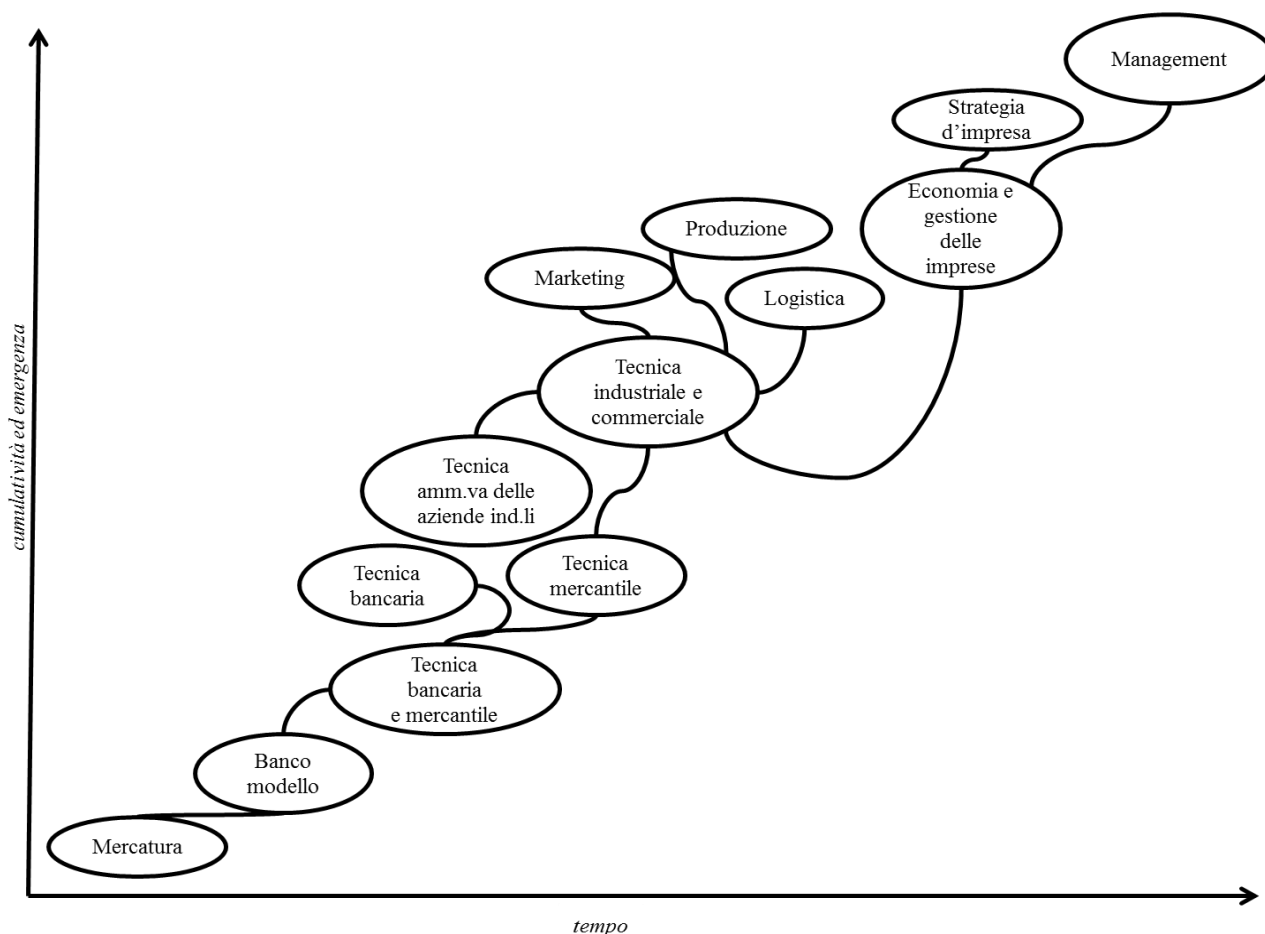
²¹ Nell'ambito del filone di studi sull'Approccio Sistemico Vitale, è inoltre da rilevare il tentativo di molti studiosi di riportare gli studi funzionali e le relative diramazioni nell'alveo dell'Approccio Sistemico Vitale. Si vedano i numerosi contributi della letteratura ASV, molti dei quali riportati nell'Appendice dell'opera di Golinelli del 2010 cui si rinvia, tra cui per la produzione e la logistica Massaroni, 2002; Quattrococchi, 2004; per la distribuzione Barile e Pastore, 2002; Saviano, 2003; per la finanza Metallo, 2002; per la comunicazione Siano, 2001; Scicutella, Maizza, 2002; ecc).

5. Il percorso e l'eredità

Considerando le dimensioni della cumulatività e dell'emergenza rammentate nel par. 1, una possibile schematizzazione del percorso dell'economia d'impresa è quella riportata in Fig. 1: una mappa concettuale che aiuta a ripercorrere le trasformazioni, le biforcazioni, le fusioni nel tempo in questo campo di studi. La metafora suggerita dalla mappa può essere quella del viaggio e delle sue tappe; del fiume e dei suoi affluenti; dell'albero, delle sue radici, dei suoi rami e delle sue foglie; di una rete con i suoi legami e punti nodali. Qualunque sia l'immagine mentale che preferiamo associare allo schema evolutivo della nostra disciplina, ci pare interessante riflettere sui seguenti tre aspetti strutturali dell'evoluzione. In primo luogo, riguardati diacronicamente e nel complesso dello schema, i diversi passaggi dimostrano un arricchimento continuo (aumento di varietà cognitiva) delle tematiche oggetto di speculazione dell'economia d'impresa così come anche, per alcuni temi, una focalizzazione sistematica, come accade ad esempio con lo sviluppo degli approcci funzionali.

In secondo luogo, sempre più nel corso del tempo la disciplina in oggetto appare aver maturato l'(auto)consapevolezza di essere una disciplina che si occupa in gran parte, anche se non in tutto, di problemi poco o nient'affatto strutturati o strutturabili. Occuparsi di impresa, studiarne le dinamiche di sopravvivenza e sviluppo vuol dire solo in piccola parte occuparsi di problemi "chiusi", con alternative e relative conseguenze note, ordinabili in base a criteri di preferenza anch'essi conosciuti, premesse decisionali tipiche di una razionalità ottimizzante; osservare i contesti imprenditoriali implica, per contro, il cimentarsi in grandissima parte con problemi "mal strutturati", per i quali non solo non si conoscono le alternative e le conseguenze di ogni alternativa, ma problemi la cui stessa perimetrazione, la cui stessa formulazione è frutto di una scelta, di un processo decisionale fortemente influenzato, condizionato da schemi valoriali, culturali, religiosi, politici, educativi, da *frame* cognitivi, da limiti di capacità di calcolo posseduti dall'osservatore. La razionalità è limitata; i problemi non esistono *a priori*; "in natura", i problemi sono frutto essi stessi di processi decisionali per cui le alternative vanno cercate, spesso lontano rispetto al luogo dove il problema è percepito; talvolta si conosce solo la direzione verso cui si vuole andare, talvolta neppure quella. Ecco, di tutto ciò l'economia d'impresa diventa viepiù cosciente. Non si tratta più allora solo di mettere a punto strumenti e tecniche per risolvere problemi (*problem solving*) ben definiti o mal definiti che siano, ma di spingersi più in là e di proporre anche metodi che supportino i *decision maker*, pubblici e privati, nella formulazione dei problemi (*problem setting, problem creation*), laddove questa attività di *problem setting* da parte dei *decision maker* diventa negli attuali contesti globalizzati, informatizzati, interconnessi eppur pieni di contraddizioni e paradossi, gravida di responsabilità e conseguenze nei confronti delle presenti e delle future generazioni. E veniamo quindi al terzo aspetto. Questa sensibilità, questo crescente interesse da parte dell'economia d'impresa verso il *problem setting* denota anche una capacità di questa disciplina di compiere un *double loop* di apprendimento, di non rimanere cioè impigliata in schemi di analisi retaggio del passato e logiche interpretative rigide e inattuali, ma di aver saputo nel tempo rimettere in discussione e rinnovare il proprio modo di riguardare l'oggetto di indagine, coerentemente agli stimoli e alle mutate istanze del coteresto sociale. Un *double loop* che ci fa approdare all'odierno Management e a cui hanno contribuito in modo determinate i contributi di Federico Maria Paces "con la sua attenzione alle mutazioni della figura e del ruolo imprenditoriale; egli considera l'attività amministrativa come azione di vertice nell'impresa; considera le strategie d'innovazione come vie maestre dello sviluppo; distingue i compiti del vertice in imprenditoriali, gestionali e di controllo; assume la concezione dell'impresa come sistema aperto" (Paci, 2003, p. 45); di Pasquale Saraceno che concepisce l'impresa come un sistema che deve essere governato, cioè ordinato nel suo funzionamento e orientato verso obiettivi che sottolinea tra l'altro il ruolo del governo d'impresa come agente innovativo e come riduttore dell'incertezza; e di Roberto Fazzi il cui preminente interesse "è il ruolo, la funzione, le logiche di comportamento dell'organo imprenditoriale a cui è affidata la guida dell'impresa e l'assunzione delle decisioni di massimo livello" e che spiana così il passaggio "dallo studio dei fatti a quello dei comportamenti da cui hanno origine" (Paci, 2003, p. 46).

Fig. 1: Il percorso evolutivo dell'economia d'impresa



Fonte: ns. elaborazione

Ricchi di queste preziose eredità, riteniamo doveroso chiederci in chiusura di questo lavoro quale sia o possa essere il ruolo dell'economista d'impresa nella comunità scientifica e nella società civile oggi e nel futuro.

6. Conclusioni: le responsabilità del futuro dell'economista d'impresa

Il fenomeno impresa ha natura *intrinsecamente* complessa, ossia una natura che impone per se stessa ed irriducibilmente un problema di articolazione tra punti di vista qualitativamente differenti. Un fenomeno, quindi, che rivendica una prospettiva multifocale, che ci spinge ad interrogarci sui molteplici fili che la legano ricorsivamente ed ologrammaticamente al contesto, o meglio ai contesti che la generano e che essa genera, che la contengono e che essa contiene: sociale, economico, culturale, territoriale, tecnologico, giuridico, finanziario, per ricordarne solo alcuni. Il comportamento del sistema complesso impresa non è isolabile dal proprio contesto, ciascuna impresa è prodotta dalla storia del contesto ed è capace di produrre storia. Nel capitalismo contemporaneo, essa condensa la complessità del rapporto tra lavoro, capitale, territorio e istituzioni; esprime la complessità delle tensioni tra formale e informale, tra individuale e sociale, tra competizione e cooperazione; una complessità a sua volta interpenetrata dalla complessità dello scenario in cui l'impresa manifesta il suo divenire. L'impresa sembra irriducibile alla strategia pianificatrice, alla razionalità gestionale delle *operations*, alla progettazione delle variabili organizzative *hard*, alla deriva del pensiero quantitativo per il quale ciò che non è misurabile con rigidi (e miopi) standard semplicemente è ridotto a "non esistente". L'impresa, come il punto di un ologramma, porta con sé l'unicità del contesto storico, sociale, economico e tecnologico che la

include; tale contesto a sua volta concorre alla produzione della specificità della dotazione di risorse dell'impresa: l'impresa è parte di un tutto (il contesto), ma a sua volta il tutto è nella parte (l'impresa) (rapporto ologrammatico). Quando e in che modo l'economista d'impresa può giocare un ruolo per lo sviluppo delle imprese e, per loro tramite, del contesto socio-economico in cui esse operano? Quali sono le dimensioni critiche per essere attore dello sviluppo materiale e spirituale di un paese, di una generazione, di una comunità? Riteniamo che oggi, più che in passato e forse come non mai, l'economista d'impresa possa giocare un ruolo nevralgico per lo sviluppo/la concezione/l'immaginazione di un modello d'impresa più che sostenibile. “L'idea di sostenibilità aggiunge allo sviluppo la presa in considerazione della salvaguardia delle generazioni future, con una valenza etica indubbiamente importante. Ma ciò non porta a migliorare in profondità l'idea stessa di sviluppo, la soavizza soltanto” (Morin, 2012, p. 14). Questo miglioramento richiede un *impegno* per uno *sviluppo umano*, inteso quale arricchimento delle opportunità che ogni uomo e ogni comunità hanno di realizzarsi. Un impegno per uno sviluppo *più che sostenibile* significa non solo un puro mantenimento, una mera ricostituzione o un'ottimizzazione dei risultati del presente: agire nel rispetto dello *status quo* e di regole *date* è troppo poco, quando quello *status quo* e quelle regole devono essere cambiate, quando cioè si tratta di andare oltre la pur nobile concezione calvinista del capitalismo.

Il ruolo dell'economista d'impresa è quello di immaginare, modellizzare e promuovere un'impresa più che sostenibile. Più che sostenibile è l'impresa che crea lavoro e occupazione in attività capaci non solo di durare ma anche di *migliorare* il contesto in cui si svolgono, perché tali attività contribuiscono a riparare le ferite che in passato sono state inferte all'ambiente, o perché correggono e riducono le sperequazioni sociali o perché valorizzano la dimensione simbolico-culturale del contesto in cui l'impresa è radicata (comunità, territorio, beni culturali, beni relazionali). È un'impresa più che sostenibile nel senso che il suo agire si traduce in un miglioramento economico, sociale e culturale, in un arricchimento delle opportunità che questo offre agli attori sociali, agli *stakeholder* primari e secondari di realizzarsi (Caselli, 1993; 2007; 2012).

Una visione d'impresa che può essere il punto di partenza per sperimentare modelli socioeconomici alternativi che evitino sia lo sfruttamento eccessivo (concezione privatistica) sia costi amministrativi troppo elevati (concezione pubblicistica) e all'interno dei quali le imprese possano “escogitare” una riorganizzazione in chiave più che sostenibile delle loro attività produttive (Meadows *et al.*, 1972; Davis, 1973; Daly, 1996). Riorganizzazione che sembra essere non più procrastinabile in un frangente storico in cui, da un lato, la condotta delle imprese è sempre più sotto i riflettori della società civile e, dall'altro, le imprese stesse tradiscono affanno nella ricerca di legittimazione sociale. Come ci ricorda Proust, “un vero viaggio di scoperta non è cercare nuove terre, ma avere nuovi occhi”.

Bibliografia

- ABELL D.F. (1986), *Business e scelte aziendali*, Ipsa, Milano.
- ALBERTINI S., PILOTTI L. (1996), *Reti di reti*, Cedam, Padova.
- AMADUZZI A. (1963), *L'Azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- BACCARANI C. (1993), *Imprese Commerciali e Sistema Distributivo*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C. (a cura di) (1995), *Saggi sulla qualità nell'economia d'impresa*, Cedam, Padova.
- BAIN J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- BAIN J.S. (1968), *Industrial Organization*, Wiley, New York.
- BARABÁSI A.L. (2002), *Linked: The New Science of Networks*, Perseus, Cambridge (MA).
- BARILE S. (2000), *L'impresa come sistema: contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2004), “Il contributo di Pasquale Saraceno alla interpretazione sistemica di piani e programmi”, *Atti del Convegno in onore di Pasquale Saraceno* presso Università degli studi di Salerno.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (a cura di) (2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, II Ed. Giappichelli, Torino.

- BARILE S., PASTORE A. (2002), "Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti con la distribuzione ed il consumo", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1990), "The multinational corporation as an inter-organizational network", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 603-625.
- BESTA F. (1920), *La Ragioneria*, Francesco Vallardi, Milano.
- BUTERA F. (1992), *Il Castello e la Rete*, Franco Angeli, Milano.
- CAGIANO DE AZEVEDO R. (2006) (a cura di), *La Facoltà di economia: cento anni di storia, 1906-2006*, Rubbettino Editore, Catanzaro.
- CAPRA F. (1997), *The Web of Life*, Flamingo, London.
- CASELLI L. (1993), "La rilegittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 61/62, pp. 113-121.
- CASELLI L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CASTELLS M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwells, Oxford, UK.
- CHANDLER A.D. (1976), *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Unione Tip.-Ed. Torinese, Torino.
- CORSANI G. (1930), *Le determinazioni di convenienza economica nelle imprese mercantili e manifatturiere. Il fondamento economico-tecnico delle vie della gestione*, Tipografia Sordomuti, Firenze.
- CORSANI G., (1939), *La gestione delle imprese mercantili e industriali. Gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza*, Cedam, Padova.
- COTRUGLI B. (1602), *Della mercatura et del mercante perfetto*, Comino Presegni.
- D'AMICO L. (2011), "L'evoluzione degli studi sull'economia d'azienda: brevi considerazioni sull'inquadramento della disciplina", in Consorti A., D'Amico L., Palumbo R., Paolone G., Salvatore C. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, III ed., Giappichelli, Torino.
- D'AQUINO T. (1265-1274), *Summa Theologiae*, 2, 2, q. 78, artt. 2-4.
- D'AQUINO T. (1266), *De regimine principum ad regem Cypri*, libro II, cap. III.
- DALY H. (1996), *Beyond Growth. the Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, Boston (trad. it. (2001), *Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile*, Einaudi, Collana edizioni di Comunità, Milano).
- DAVIS K. (1973), "The case for and against business assumption for social responsibility", *Academy of Management Journal*, n. 16, pp. 312-322.
- DESCARTES R. (1628), *Regulae ad directionem ingenii*, AT, vol. X., (trad. it. (2000) *Regole per la direzione dell'ingegno* di Urbani Ulivi L., Bompiani, Milano).
- FABRIZI C. (1963), *Tecniche e politiche di vendita*, Cedam, Padova.
- FANFANI A. (1931), "Le soluzioni tomistiche e l'atteggiamento degli uomini dei secoli XIII e XIV di fronte ai problemi della ricchezza", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali e Discipline Ausiliarie*, Serie III, Vol. 2, Fasc. 5, pp. 553-581.
- FAZZI R. (1966), "Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali", *Studi di Tecnica Economica, Organizzazione e Ragioneria, Scritti in memoria del prof. Corsani*, Corsi, Pisa.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FAZZI R. (1984), *Il governo d'impresa*, vol. II, Giuffrè, Milano.
- FLORIDA R. (2006), *La classe creativa ha preso il volo*, Mondadori, Milano.
- GARRONE N. (1914), *La scienza del commercio*, vol. I, *Organizzazione del commercio*, Vallardi, Milano.
- GIANNESSI E. (1954), *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Corsi, Pisa.
- GIARETTA E. (2003), *Alle origini della tecnica industriale e commerciale. Uno sguardo al passato per contribuire al futuro*, Giappichelli, Torino.
- GILSON É. (1983), *L'esprit de la philosophie médiévale*, Vrin, Paris.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, L'impresa sistema vitale*, Vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Vol. III, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *The Viable Systems Approach (VSA). Governing business dynamics*, Cedam Kluwer, Padova.
- GOLINELLI G.M., PROIETTI L., VAGNANI G., (2008), "L'azione di governo tra competitività e consonanza", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), *Developing relationship in business network*, Routledge, London.
- JARRILLO J.C. (1988), "On strategic network", *Strategic Management Review*, vol. 9, pp. 31-41.
- LOMI A. (1991), *Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni*, Il Mulino, Bologna.
- LOMI A. (a cura di) (1997), *L'analisi Relazionale delle Organizzazioni- Riflessioni Teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano.

- MARTINEZ M. (2000), "L'analisi organizzativa: il network", in Mercurio R., Testa F. (a cura di), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- MASSARONI E. (2002), *La logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., BEHRENS W.W. (1972), "I limiti dello sviluppo", *Rapporto del System Dynamics Group Mit per il Club di Roma*, Milano.
- MELIS F. (1950), *Storia della ragioneria: contributo alla conoscenza e interpretazione delle fonti più significative della storia economica*, C. Zuffi, Milano.
- MERLANI C. (1952), *Lineamenti dell'impresa industriale e dell'impresa mercantile*, Cedam, Padova.
- METALLO G. (2002), *Finanza sistemica per l'impresa*, I ed. Giappichelli, Torino.
- MORIN E. (2012), *La via*, Raffaello Cortina, Milano.
- MOTTA G. (2010), "The Mediterranean Between Myth and History", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 1, n. 1, pp. 5-25.
- ONIDA P. (1960), *Economia Aziendale*, Utet, Torino.
- PACCES F. M. (1935), *Introduzione agli studi di Azienda*, Istituto Aziendale Italiano.
- PACCES F.M. (1974), *I sistemi d'impresa*, L'Impresa edizioni, Torino.
- PACI I. (2003), "Il contributo della dottrina italiana agli studi sul governo delle organizzazioni imprenditoriali", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 41-69.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1992), *Tecnica economia, industriale e commerciale. Imprese, strategie e management. Volume primo*, La nuova Italia Scientifica, Roma.
- PERROY E. (1969), *Il Medioevo. L'espansione dell'Oriente e la nascita della civiltà occidentale*, II ed., Sansoni, Firenze.
- POLESE F. (2004), *L'integrazione sistemica degli aggregati reticolari di impresa*, Cedam, Padova.
- POLESE F. (2009), "Reflections about Value Generation through Networking Culture and Social Relations", *Quaderno di Sinergie*, n. 16, pp. 193-215.
- PORTER M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- POTITO L. (a cura di) (2012), *Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- QUATTROCIOCCHI B. (2004), *Economia e governo del sito produttivo nella prospettiva sistemica. Il caso dell'industria farmaceutica*, Cedam, Padova.
- RENOUARD Y. (1949), *Les hommes d'affaires italiens du Moyen- âge*, Colin, Paris.
- RENZI A. (1941), *Lezioni di tecnica industriale*, Edizioni Universitarie, Roma.
- RENZI A. (1949), *Corso di Tecnica Industriale e commerciale*, Ferri, Roma.
- RICCIUTI C., SANCETTA G. (2006), "Le discipline economico-aziendali", in Cagiano De Azevedo R. (a cura di), *La Facoltà di economia: cento anni di storia, 1906-2006*, Rubbettino Editore, Catanzaro.
- RULLANI E. (2003), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull'economia di impresa", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 148-187.
- RULLANI E. (2009), "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", *Sinergie*, n. 80, pp. 103-142.
- SARACENO P. (1965), *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- SARACENO P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- SARACENO P. (a cura di) (1978), *Economia e direzione dell'impresa industriale*, Isedi, Milano.
- SAVIANO M. (2012), *Condizioni di efficacia relazionale e di performance nelle aziende sanitarie*, Giappichelli, Torino.
- SAVIANO M. (2003), *Analisi sistemico vitale della distribuzione commerciale*, Giappichelli, Torino.
- SCIARELLI S. (1987), *L'impresa flessibile*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S., MAGGIONI V., STAMPACCHIA P. (1982), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- SCICUTELLA M., MAIZZA A. (2002), *Elementi di governo e gestione delle imprese di comunicazione. Un'analisi con l'approccio sistemico-vitale*, I Liberrimi, Lecce.
- SIANO A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- SIMONE C. (2011), *Conoscenza e impresa. Percorsi strategici, modelli organizzativi, casi di studio*, Cedam, Padova.
- SODA G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.
- TUCCI U. (1996), "Matematica e mercatura medievale: Leonardo Fibonacci e i libri d'abbaco", in Castronovo V. (a cura di) *Le tecniche di contabilità in Storia dell'economia mondiale*, Laterza, Roma.
- TUCCI U. (a cura di) (1990), *B. Cotrugli, Il libro dell'arte di mercatura*, Arsenale, Venezia.
- VON GLASERSFELD E. (1998), *Il costruttivismo radicale. Una via per conoscere ed apprendere*, Società Stampa Sportiva, Roma.
- ZAPPA G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

Siti internet

<http://www.cueim.it>

<http://www.sinergiejournal.it>

Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale

ENRICO MASSARONI* SALVATORE ESPOSITO DE FALCO* GIUSEPPE SANCETTA[▲]
ALESSANDRA COZZOLINO** ALBERTO BILOTTA** LUCA CARRUBBO^{▲▲}

Abstract

Obiettivi. Questo contributo è volto a ricostruire il percorso evolutivo dei modelli di produzione industriale, le caratteristiche salienti di ciascuno di essi e le cause che hanno indotto il passaggio da una all'altra fase di questo sentiero.

Metodologia. Per rispondere alla domanda di ricerca è stato condotto uno studio dei modelli produttivi ed è stata sviluppata un'indagine empirica avendo come riferimento la realtà di tre settori chiave dell'economia - automobilistico, tessile-abbigliamento e agro-alimentare - nei quali è osservabile il percorso evolutivo.

Risultati. L'analisi desk rivela non solo l'esistenza di un percorso evolutivo dei sistemi produttivi del tipo ipotizzato, ma anche le caratteristiche salienti di ciascuna fase e le cause che hanno indotto il passaggio da una all'altra pietra miliare di questo sentiero. Da ultimo, ma non per importanza, avendo analizzato l'evoluzione dei modelli produttivi, si pone in conclusione il quesito se esista un principio evolutivo che possa spiegarla.

Limiti della ricerca. Anche se questa ricerca ha esaminato in profondità gli studi condotti sui modelli produttivi e ha realizzato uno studio empirico della realtà di tre importanti settori economici, essa dovrebbe essere estesa sia in termini di numerosità dei casi di studio indagati nell'ambito dei comparti scelti, sia allargata ad altri settori.

Implicazioni pratiche. Questa ricerca può offrire ai decision maker di tutte le organizzazioni economiche un valido approccio per comprendere ed orientare con successo il cambiamento evolutivo del proprio sistema produttivo.

Originalità del lavoro. Questa ricerca propone una sistematizzazione dei lineamenti evolutivi delle modalità di produzione industriale e costituisce un elemento di riflessione per poter pervenire a una possibile spiegazione del principio evolutivo seguito nell'evoluzione del sistema produttivo.

Parole chiave: sistemi produttivi; modelli di produzione; dinamica evolutiva; settore automobilistico; settore del tessile-abbigliamento; settore agro-alimentare

Objectives. This paper aims to reconstruct the evolutionary pattern of industrial production, the salient features of each model and the causes that led the transition from one phase to another in this path.

Methodology. To answer the research question, an analysis of the studies on production models has been conducted and developed with reference to an empirical reality of three key sectors – automotive, textile and clothing industry and agro-food – in which the evolutionary path is observable.

Findings. The desk analysis reveals not only the existence of an evolutionary path of the production systems of the type suggested, but also the salient features of each phase and the causes that led to the transition from one to the other milestone in this path. Last but not least, once having analyzed the evolution of production models, in conclusion the question arises whether there is an evolutionary principle that can explain it.

Research limits. Although this research has examined in depth the studies on production models and has produced an empirical study of the reality of three major sectors of the economy, it should be both extended in terms of number of case studies investigated within the chosen sectors, and enlarged to other sectors.

Practical implications. This research can provide decision makers of all economic organizations with an effective approach to understand and channel the evolutionary change of their production system.

Originality of the study. This research proposes a systematization of evolutionary features of the industrial production models and constitutes an element of reflection in order to arrive at a possible explanation of the evolutionary principle followed in the evolution of the production system.

Key words: production systems; production patterns; evolutionary dynamics; automotive; textiles and clothing industry; agro-food industry

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
email: enrico.massaroni@uniroma1.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
email: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
email: giuseppe.sancetta@uniroma1.it

** Ricercatore universitario in *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
email: alessandra.cozzolino@gmail.com

** Ph.D. Student in *Economia e finanza nel governo d'impresa* - Sapienza Università di Roma
email: bilotta.alberto@gmail.com

▲▲ Ph.D. in *Direzione aziendale* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
email: l.carrubbo@unicas.it

1. Introduzione

Poco più di cento anni fa, nell'agosto del 1913, Ford Motor Company, sotto la guida illuminata di Henry Ford, inaugurò la prima catena di montaggio "in movimento" e con essa una serie di innovazioni che dette il via al modo industriale di produrre come oggi comunemente lo si intende.

Molte cose sono cambiate in questo lungo arco temporale.

La produzione ha cercato in ogni tempo di adeguarsi ai mutamenti della domanda, delle tecnologie e dei mercati, elaborando ed implementando, in successione, nuovi e più adeguati schemi produttivi.

L'obiettivo di questo contributo è di ricostruire il percorso evolutivo dei modelli di produzione industriale, delineare i loro tratti distintivi, individuare le cause che hanno provocato il passaggio da una all'altra pietra miliare del sentiero di sviluppo.

Pertanto, questo lavoro inizia delineando, nel secondo paragrafo, quali modelli di produzione si sono succeduti nel tempo, dopo aver soppiantato la produzione artigianale, e ne descrive, mediante un quadro sinottico, le caratteristiche dell'ambiente nel quale hanno visto la luce, l'origine storica ed i caratteri economico-organizzativi salienti. Viene quindi fornita una duplice chiave interpretativa del suddetto schema, attraverso la quale si può pervenire facilmente a riconoscere la dinamica evolutiva dei modi di produzione.

Nel successivo paragrafo, lo schema generale è calato in tre importanti settori economici: l'*automotive*, l'agro-alimentare ed il tessile-abbigliamento. Ciò avviene allo scopo di evidenziare un altro significativo aspetto evolutivo di ciascun modello di produzione e cioè che la sua prima sperimentazione e implementazione avviene in un'impresa pioniera, che successivamente viene applicato da tutte le altre imprese operanti nel settore dell'impresa apripista e, infine, che viene adottato anche dalle imprese che appartengono ad industrie differenti, anche molto distanti, in termini di output, da quelle nel quale il modello ha avuto origine.

Il quarto paragrafo conclude il paper, proponendo, dopo aver evidenziando le affinità e le diversità del percorso evolutivo dei modelli di produzione osservate nei diversi settori esaminati, una rappresentazione grafica particolarmente efficace per una rapida visualizzazione del fenomeno evolutivo oggetto di indagine.

In chiusura, il paper offre, sulla base della relazione causa-effetto riscontrata, alcuni spunti di riflessione utili alla ricerca di una possibile legge che governa la dinamica evolutiva delle modalità di produzione industriale.

2. Il percorso evolutivo del modo industriale di produrre

2.1 Modelli di produzione

Il modo in cui la produzione è organizzata è cruciale nel determinare la competizione tra soggetti economici e influisce non soltanto sul modo di lavorare, ma anche sul comportamento delle aziende e dei singoli, e sul loro modo di pensare e vivere. Il modo di produrre è comunemente formalizzato nei cosiddetti "modelli di produzione". I modelli di produzione - anche definiti "paradigmi tecnico-organizzativi" - sintetizzano la tecnica, la gestione e l'organizzazione della produzione aziendale, con riflessi sulla più ampia configurazione della struttura e delle relazioni lungo la filiera produttiva (Rullani, 1989; Di Bernardo e Rullani, 1990; Chiacchierini, 1993; Rullani, 1994; Gallinaro, 1996; Panati e Golinelli, 1998; Rullani e Vicari, 1999; Stampacchia, 2001; Sciarelli, 2002; Silvestrelli, 2003; Cozzolino, 2009; Massaroni e Cozzolino, 2012).

Il modo di produrre - formalizzato, appunto, nei modelli di produzione - ha subito profondi cambiamenti nel corso del tempo, e in special modo nel XX secolo, in risposta al mutamento delle condizioni socio-economiche, ambientali e al progresso tecnologico. In particolare, il passaggio fondamentale dalla produzione "artigianale" - basato su una specializzazione per mestieri - al modo "industriale" di produrre - fondato sulla "specializzazione per fasi omogenee di lavoro" - inizia alla

fine del XIX secolo e giunge a definitivo compimento nel secondo decennio del 1900, negli Stati Uniti (Panati e Golinelli, 1998).

L'emersione di nuovi modelli produttivi nel corso del tempo non ha provocato la scomparsa di quelli precedentemente vigenti. I nuovi modelli si sono affiancati, gradualmente e progressivamente, e combinati in variegati modi a quelli già esistenti. Cosicché in ogni periodo, e in particolare oggi nei paesi più evoluti, si assiste a una crescente varietà della realtà produttiva, nella quale coesistono molteplici tipologie di strutture e comportamenti, anche differenti fra loro nello stesso settore produttivo (Silvestrelli, 2003). Tanto più che non esiste un modello migliore o peggiore degli altri in senso assoluto per la realizzazione di un prodotto (Iacobucci, 1992; Rispoli e Tamma, 1992); ciascun modello può essere più, o meno, adatto a rispondere alle esigenze del mercato di riferimento, date certe condizioni ambientali e in relazione allo sviluppo delle capacità incorporate.

Seppur altamente variegati e non nettamente distinguibili tra loro, i principali modelli della produzione industriale - che segue temporalmente la produzione artigianale e tende a soppiantarla, anche se non del tutto (Panati e Golinelli, 1998, p. 38) - sono essenzialmente sintetizzabili in:

- produzione di massa;
- automazione flessibile;
- produzione snella;
- produzione modulare.

In estrema sintesi, i menzionati modelli si caratterizzano per alcuni aspetti-chiave (Massaroni e Cozzolino, 2012):

- la *produzione di massa* realizza beni standardizzati prodotti in larga scala con ingenti investimenti in macchinari dedicati, *firm specific*, rigidi e poco tolleranti alle interruzioni;
- l'*automazione flessibile*, attraverso l'utilizzo di macchine e sistemi integrati flessibili, grazie a software avanzati, consente la produzione di una definita varietà di prodotti per via automatica per ampliare la gamma produttiva;
- la *produzione snella* ottiene alta varietà produttiva a costi bassi attraverso non solo macchinari flessibili, ma modalità organizzativo-gestionali flessibili, applicazione del *just in time*, lotta agli sprechi ed orientamento alla qualità totale;
- la *produzione modulare* (o anche *produzione agile*) punta ad ottenere beni altamente personalizzati prodotti a costi contenuti, grazie a moduli standard assemblati in molteplici varianti.

In senso stretto, solo la produzione di massa e quella snella rappresentano dei veri e propri nuovi modelli della produzione industriale che hanno provocato un cambio radicale di paradigma nel modo di produrre; mentre l'automazione flessibile e la produzione modulare si qualificano più propriamente come modalità operative "incrementali" che si innestano, rispettivamente, sul primo e sul secondo modello della produzione richiamato (Gallinaro, 2001; Silvestrelli, 2003; Cozzolino, 2009; Massaroni e Cozzolino, 2012). Pur tuttavia, data la portata dei cambiamenti innovativi introdotti da tutti e quattro i modi di produrre, meritano di essere di seguito approfondite le principali caratteristiche organizzativo-economiche di ciascuno di essi separatamente, alla luce delle diverse condizioni di contesto nelle quali ognuno di essi si è affermato.

2.2 Condizioni dell'ambiente e principali caratteristiche economico-organizzative dei modelli della produzione

Come appena accennato, nel corso degli ultimi 100 anni, si è assistito al graduale passaggio dalla produzione artigianale, al modello della produzione di massa, all'automazione flessibile, alla *lean production*, fino a quello odierno della modularità, motivato dalla ricerca di nuovi modi di produrre capaci di fronteggiare la complessità dell'ambiente, derivante dalla varietà e variabilità della domanda, della tecnologia disponibile per l'impresa e del mercato.

Il primo passaggio di questo lungo percorso evolutivo - dalla produzione artigianale alla produzione di massa - è avvenuto tra la fine del 1800 e la prima decade del 1900. A quel tempo,

l'ambiente era caratterizzato da un'espansione della domanda di beni di consumo e di beni strumentali, favorita dall'applicazione alla produzione industriale delle scoperte scientifiche e tecnologiche di fine '800, nonché dall'allargamento del mercato del consumo.

Peraltro, le diverse crisi che si susseguirono dopo il 1870 spinsero ad un'intensa attività di sperimentazione e studio per razionalizzare le fabbriche e sviluppare nuove forme organizzative della produzione.

All'epoca, la produzione era caratterizzata da processi di lavorazione elementari che richiedevano manodopera poco qualificata, disponibile in abbondanza per effetto dell'incremento dei flussi migratori provenienti dall'Europa: il problema centrale, quindi, consisteva nell'incrementare la produttività del lavoro attraverso la razionalizzazione del modo di produrre fondata su basi scientifiche.

In questa fase storica, che qualifica la prima fase della meccanizzazione dei processi produttivi, si afferma la prima corrente del pensiero organizzativo denominata "Scientific Management" che ha in F. W. Taylor il principale esponente (Taylor, 1947).

Tutti questi elementi hanno rappresentato i prodromi della produzione di massa che, però, non avrebbe visto la luce, se non fossero giunte a maturazione negli U.S.A. ancora nuove condizioni di contesto con riguardo alla domanda potenziale e al mercato, insieme alla disponibilità di nuove tecnologie (nel caso di specie, la rete di energia elettrica) utili alla attività di fabbricazione, ma soprattutto se non fosse intervenuto un imprenditore, Henry Ford, vocato e disposto ad investire nella sperimentazione e nell'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto, idonee a fronteggiare l'aumentata complessità dell'ambiente, intravedendone il vantaggio competitivo che ne sarebbe potuto derivare all'impresa (Womack *et al.*, 2000).

Analogamente, circa mezzo secolo più tardi, in Giappone, quella che è poi stata chiamata produzione snella da un famosissimo gruppo di studiosi del MIT, non sarebbe mai nata se, a fronte di una domanda eterogenea e limitata, ben diversa da quella che in quegli anni imperava nei Paesi occidentali, di scarsità di risorse e di capitali, nonché di valori della forza lavoro, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno non si fossero impegnati nella ricerca di nuovi approcci, in special modo alle risorse umane, ai fornitori e ai clienti, sulla base dei quali fosse possibile impostare un nuovo modo di produrre in Toyota, altrettanto efficiente rispetto alla produzione di massa, che si era rivelata inapplicabile a quel contesto.

A ben vedere, dunque, lo sviluppo di nuove modalità operative in grado di rispondere compiutamente alle nuove sfide imposte dal mutamento ambientale è la quintessenza dell'evoluzione dei modelli della produzione.

Ciò emerge con evidenza dall'ispezione dello schema di seguito esposto (Tab. 1) nel quale sono sintetizzati, desumendoli dai numerosi studi al riguardo (Silvestrelli, 2003; Gallinaro, 2001; Schonberger e Knod, 1999; Gallinaro, 1996; Lamming, 1994; Schmenner, 1987):

- *i caratteri dell'ambiente* che più degli altri sembrano aver favorito l'affermazione di ciascun modello di produzione, quali il grado di eterogeneità della domanda, le innovazioni tecnologiche disponibili per l'impresa e l'estensione del mercato di riferimento;
- *l'origine storica* di ognuno dei modelli di produzione, con l'indicazione del Paese e del periodo storico nel quale è nato, nonché dell'impresa che per prima ha implementato il nuovo modo di produrre;
- *le caratteristiche economico-organizzative* più significative e che meglio di altre sono in grado di evidenziare le peculiarità di ciascuno schema produttivo, quali: gli obiettivi assegnati alla produzione, l'organizzazione di lavoro di fabbrica, la varietà e il volume di prodotti fabbricati, le caratteristiche delle parti e delle componenti del/i prodotto/i allestite e/o acquistate, le attrezzature utilizzate per la trasformazione e l'assemblaggio dell'output, il tipo di approccio gestionale implementato, le modalità di progettazione di nuovi prodotti, le tecniche o i metodi adottati per il controllo della qualità delle produzioni, la strumentazione utilizzata per la programmazione ed il controllo della produzione, la filosofia operativa che ha ispirato il modello di produzione, ed, infine, le politiche di *make or buy* privilegiate.

È ben chiaro che la descrizione puntuale di tutti questi elementi richiederebbe uno spazio di

gran lunga esorbitante rispetto a quello accordato a questo contributo. Pertanto, dovendo necessariamente ricorrere per l'esposizione ad un quadro sinottico, va sottolineato come il vantaggio di disporre di uno strumento che facilita il confronto tra le caratteristiche dei diversi modelli di produzione è controbilanciato dallo svantaggio sia di una esposizione di ognuna delle suddette caratteristiche che può risultare fin troppo succinta, sia di una assegnazione di certe caratteristiche economico-organizzative a questo o a quel modello di produzione che può apparire alquanto manichea. Tuttavia, il primo limite può essere facilmente superato dal lettore interessato ad approfondire aspetti specifici, consultando l'ampia letteratura disponibile in proposito. Il secondo ostacolo segnalato può essere facilmente oltrepassato dal lettore utilizzando il buon senso per comprendere che qualsiasi rappresentazione schematica di un fenomeno enfatizza o tralascia molti dei variegati aspetti che lo compongono, fornendo un'immagine vicina alla realtà, ma non reale, per l'impossibilità di dar conto delle sfumature e delle ibridazioni che si riscontrano osservando il fenomeno nella concreta realtà operativa.

Lo schema presentato, pur con i suesposti limiti, offre una duplice chiave di lettura della dinamica evolutiva dei modelli di produzione.

Infatti, scorrendo sulle righe, dall'alto verso il basso, si scoprono dapprima il grado di eterogeneità della domanda, le innovazioni tecnologiche disponibili per l'impresa e l'estensione del mercato che hanno caratterizzato l'ambiente nel quale ha trovato origine ciascuno dei modelli produttivi.

Subito dopo s'individuano il territorio dove prima degli altri si sono verificate le condizioni ambientali più sopra esposte, il periodo storico nel quale questo è avvenuto ed, infine, l'impresa che per prima ha sperimentato un nuovo modo di produrre in grado di soddisfare appieno la domanda, sotto il profilo quali-quantitativo e a bassi costi, superando i limiti del precedente modello di produzione che appariva non più in grado di fronteggiare, né qualitativamente, né quantitativamente e neppure economicamente, le richieste.

Successivamente si scorgono le principali caratteristiche economico-organizzative di ogni "sistema produttivo" con riferimento alle più significative decisioni infrastrutturali, decisioni strutturali, risorse, tecniche di gestione, doti strutturali e modalità di funzionamento (Silvestrelli, 2003) che, dopo una prima sistematizzazione operata dall'impresa pioniera, si sono consolidate e stratificate nel tempo, man mano che il nuovo modello si è affermato e si diffuso tra tutte le altre aziende del settore di afferenza dell'impresa apripista, prima, e, poi, presso le imprese operanti in settori diversi ed anche molto lontani da quello di origine, in virtù della superiorità dimostrata a rispondere nel modo più efficiente ed efficace possibile alla domanda.

Tab. 1: Condizioni ambientali e principali caratteristiche economico-organizzative dei modelli della produzione

Caratteri dell'ambiente	Domanda	Indifferenziata e in rapida crescita	Segmentata e stabile		Frammentata in micronicchie su scala globale e instabile Orientata alla modularità nell'uso e nell'acquisto
	Tecnologie	Rete di energia elettrica	IT, microelettronica, robotica (meccatronica)		ICT, e-commerce, social commerce
	Mercato	Locale	Globale		Globale
Modelli della produzione		Produzione di massa	Automazione flessibile	Produzione snella	Produzione modulare
Origine storica		U.S.A.; prime decadi del XX secolo; Ford Motor Company	Occidente; fine anni '60 del XX secolo; produttori di massa	Giappone; anni '60 del XX secolo; Toyota Motor Corporation	Fine anni '90 del XX secolo; produttori <i>lean</i>
Principali caratteristiche economico-organizzative	Obiettivi della produzione	Focalizzazione su obiettivo prevalente e gestione dei <i>trade-off</i> con gli altri obiettivi (es. qualità/costi, efficienza/flessibilità)	<ul style="list-style-type: none"> • Ottenimento simultaneo ed integrato degli obiettivi di efficienza e flessibilità • <i>Trade-off</i> tra flessibilità e rigidità dell'investimento 	Ottenimento simultaneo ed integrato degli obiettivi di qualità, efficienza, flessibilità e tempestività	Ottenimento simultaneo ed integrato degli obiettivi di qualità, efficienza, flessibilità, brevi <i>lead time</i> e <i>time to market</i> , servizio
	Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • "One best way": per ogni attività esiste una modalità organizzativa ottimale • Separazione netta tra lavoro di analisi e progettazione dal lavoro meramente esecutivo • Divisione del lavoro in mansioni con compiti esecutivi semplici, ripetitivi e parcellizzati 	Ampliamento delle mansioni (operai polivalenti) che svolgono compiti diversi (più o meno complessi)	<ul style="list-style-type: none"> • Principio del miglioramento continuo dei processi operativi • Coinvolgimento e responsabilizzazione dei lavoratori nella progettazione e nella realizzazione dei processi produttivi e dei prodotti • Ampliamento delle mansioni (operai polivalenti) che svolgono compiti diversi (più o meno complessi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio modulare: il <i>manufacturer</i> non impiega forza lavoro non essendo coinvolto nelle operazioni di produzione/assemblaggio, totalmente esternalizzate ai <i>modulisti</i> • Condominio industriale e impianti "satellite": <ul style="list-style-type: none"> ○ Principio del miglioramento continuo dei processi operativi ○ Coinvolgimento e responsabilizzazione dei lavoratori nella progettazione e nella realizzazione dei processi produttivi e dei prodotti ○ Ampliamento delle mansioni (operai polivalenti) che svolgono compiti diversi (più o meno complessi)
	Varietà dei prodotti	Pochi prodotti simili (standardizzazione dei prodotti)	Definita varietà di prodotti	Ampia gamma di prodotti	Ampia varietà di prodotti a volte "personalizzati" (Personalizzazione di massa)
	Volumi dei prodotti	Grandi quantità	Medio-grandi quantità	Medio-piccole quantità	Quantità medio-piccole potenzialmente fino ad un singolo prodotto su misura
	Caratteristiche delle parti	Componenti elementari standardizzati, intercambiabili e facili da incastare	Componenti elementari standardizzati, intercambiabili e facili da incastare e componenti speciali	Sistemi di componenti	Moduli
	Attrezzature	<ul style="list-style-type: none"> • Macchine dedicate <i>firm specific</i> poste in sequenza (automazione rigida). • Linea di montaggio in movimento (catena di montaggio tradizionale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Macchine e sistemi integrati che, in virtù di un hardware e un software, consentono la progettazione e/o produzione di una definita varietà di prodotti per via automatica • Isole di montaggio 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso selettivo delle applicazioni dell'automazione flessibile • Linea combinata di layout ad "U" 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio modulare: <ul style="list-style-type: none"> ○ officine modulari appartenenti ai <i>modular suppliers</i> integrate tra loro ○ i <i>modulisti</i> sono localizzati nell'impianto del <i>manufacturer</i> che fornisce terreno, edifici, fabbricati e infrastrutture • Condominio industriale e impianti "satellite": <ul style="list-style-type: none"> ○ Uso selettivo delle applicazioni dell'automazione flessibile ○ Linea combinata di layout ad "U"
	Approccio gestionale	Per funzioni	Per processi	Per processi	Per processi
	Rapporti tra imprese	<ul style="list-style-type: none"> • Concezione dell'impresa quale organizzazione autonoma che imposta con le altre imprese relazioni di tipo transazionale • Rapporti di mercato con pochi fornitori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concezione dell'impresa quale organizzazione autonoma che imposta con le altre imprese sia relazioni di tipo transazionale, sia qualche rapporto di cooperazione. • Rapporti di mercato, rapporti di complementarità produttiva, rapporti di coordinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Concezione dell'impresa come parte di un network di imprese che cooperano in varie attività (<i>comakership</i>, <i>codesign</i>, subfornitura, ecc.) • Relazioni cooperative durature con fornitori legati all'impresa da un rapporto di dipendenza a causa degli investimenti specifici 	<ul style="list-style-type: none"> • Concezione dell'impresa come parte di un production network (organizzazione modulare) • Relazioni "competence based", su un piano di parità, singole ed esclusive per la durata di uno specifico progetto di business
	Progettazione dei nuovi prodotti	Di tipo seriale o a lotti, ovvero con fasi sequenziali delle attività di sviluppo di nuovi prodotti	Impiego congiunto e integrato di soluzioni software per la progettazione assistita da computer (<i>Computer-Aided Design</i> , CAD) e fabbricazione assistita dal computer (<i>Computer-Aided Manufacturing</i> , CAM)	<i>Concurrent engineering</i> ; parziale <i>overlapping</i> delle varie attività di sviluppo di nuovi prodotti	Modularità in progettazione
	Controllo della qualità	Controllo statistico della qualità: ispezioni a campione sulla qualità dei prodotti		<i>Total quality control</i> : orientamento verso un livello obiettivo di "zero difetti", in ottica di miglioramento continuo della qualità dei prodotti	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio modulare: il <i>manufacturer</i> non svolge queste attività non essendo coinvolto nelle operazioni di produzione/assemblaggio, totalmente esternalizzate ai <i>modulisti</i> • Condominio industriale e impianti "satellite": <i>Total Quality control</i>
Programmazione e controllo della produzione	Pianificazione: <ul style="list-style-type: none"> • distacco tra periodo di svolgimento delle attività di approvvigionamento, quello delle attività produttive, quello delle attività di vendita • indipendenza delle fasi produttive tramite l'accumulazione di scorte 	Piani flessibili: <ul style="list-style-type: none"> • distacco tra periodo di svolgimento delle attività di approvvigionamento, quello delle attività produttive, quello delle attività di vendita • riduzione delle scorte tramite MRP 	<i>JIT/Kanban</i> : <ul style="list-style-type: none"> • sincronizzazione tra le attività di approvvigionamento, quello delle attività produttive, quello delle attività di vendita • riduzione delle scorte, tramite coordinamento temporale delle attività produttive e logistiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio modulare: il <i>manufacturer</i> non svolge queste attività non essendo coinvolto nelle operazioni di produzione/assemblaggio, totalmente esternalizzate ai <i>modulisti</i> • Condominio industriale e impianti "satellite": <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>JIT/Kanban</i> ○ gli impianti dei <i>modulisti</i> sono collegati a quelli del <i>manufacturer</i> tramite convogliatori o mezzi di trasporto veloce 	
Filosofia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo fondamentale della macchina nella progettazione della fabbrica e delle varie attività aziendali • Concezione prevalentemente "tecnologica" delle attività produttive • - Enfasi sulle risorse "hard" del sistema produttivo (es. macchine e tecnologie) 	Ruolo centrale delle tecnologie dell'informazione e dell'elettronica.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo centrale delle risorse umane, che costituiscono l'elemento creativo e flessibile e del sistema produttivo • Concezione prevalentemente "socio-tecnico" delle attività produttive • Enfasi posta sulle risorse "soft" del sistema produttivo (es. conoscenze, informazioni e tempo) 	Ruolo centrale delle competenze distintive e della capacità di combinarle in nuovi progetti di business	
Scelte di Make or Buy	Integrazione verticale	Decentramento produttivo con ricorso a sub-fornitura e terziario (sia di capacità che di specialità)	Concentrazione sulle <i>core competencies</i> focalizzandosi sulle attività e risorse nelle quali si possiede un vantaggio competitivo e outsourcing delle attività complementari	Concentrazione sulle <i>core skill e competencies</i> focalizzandosi sulle sole attività di <i>product design</i> , marketing e servizi post-vendita nel consorzio modulare, o anche di assemblaggio nel condominio industriale e negli impianti "satellite"	

Fonte: ns. adattamento da Silvestrelli (2003, pp. 215-216)

Scorrendo, invece, lo schema sulle colonne, da sinistra verso destra, si può facilmente desumere innanzitutto il verso e la portata del mutamento ambientale intervenuto nel corso degli ultimi 100 anni, che si è manifestato in primo luogo mediante una crescita del grado di eterogeneità della domanda, che da indifferenziata ed in rapida crescita è poi divenuta, grossomodo a cominciare dalla fine degli anni '60, segmentata ed instabile fino a diventare ai giorni nostri frammentata in micro nicchie ed instabile. In secondo luogo, tale cambiamento ha riguardato il mercato di riferimento delle imprese che, in questo lungo periodo di tempo, è cresciuto in estensione, da locale, a globale, a glocale. Infine, un forte contributo alla capacità di risposta da parte delle imprese al mutato grado di eterogeneità della domanda è pervenuta dal progresso tecnologico. Inizialmente, l'utilizzazione a rete dell'energia elettrica ha permesso l'implementazione di sistemi complessi di macchine interdipendenti. Poi le tecnologie dell'informazione hanno conferito all'impresa la possibilità di ampliare progressivamente la gamma di prodotti offerti, ed infine oggi le soluzioni e le applicazioni dell'ICT (*Computer-Assisted Design and Development*) hanno incrementato notevolmente la flessibilità potenziale delle risorse usate nella fabbricazione, modificando regole e modelli della competizione e ridefinendo i confini delle imprese e dei settori (Gallinaro, 2001, p. 66).

Proseguendo la lettura per colonne dal margine sinistro a quello destro, si evince come i differenti modelli della produzione si siano sviluppati nel corso del tempo in territori diversi: la ragione di questo mutamento va certamente ricondotta al fatto che le imprese operanti in uno specifico contesto si sono trovate per prime, in un dato periodo storico, a dover fronteggiare un certo grado di eterogeneità della domanda che solo successivamente si è presentata con caratteristiche simili nel resto del mondo. Dunque, l'iniziale svantaggio di non poter applicare i principi del modello di produzione in voga, ha costretto queste imprese a sviluppare un nuovo modo di produrre, conferendole un vantaggio competitivo via via crescente, man mano che la domanda ha assunto anche in altri contesti la medesima configurazione.

Infine, scorrendo ancora la tabella per colonne, dalla sinistra verso la destra, con riferimento alle principali caratteristiche economico-organizzative di ogni modello di produzione, immediatamente queste appaiono come un insieme d'innovazioni apportate alle precedenti modalità di fabbricazione, in risposta all'incombente mutamento ambientale. L'evoluzione da un dato modello ad uno successivo si estrinseca, infatti, in una o più innovazioni che possono riguardare: gli obiettivi della produzione, i modi di utilizzo di una risorsa, la combinazione tra risorse, la formulazione e l'implementazione delle decisioni, il rapporto tra decisioni strutturali ed infrastrutturali, le tecniche di gestione, la rilevanza di alcuni caratteri strutturali rispetto ad altri, i rapporti tra impresa e organizzazioni terze (Silvestrelli, 2003).

La duplice chiave di lettura dello schema presentato in Tab. 1, testé fornita, conduce facilmente a ricostruire la dinamica di sviluppo dei modelli di produzione ed ad individuare nel mutamento ambientale la causa che ha indotto il passaggio da una all'altra fase di questo sentiero, il cui effetto è stato la modificazione delle caratteristiche economico-organizzative del precedente sistema produttivo.

Ciò che non emerge dalla disamina del suesposto schema è che, come più volte accennato, ognuno dei modelli di produzione inizialmente è il risultato di strategie deliberate e di scelte di una singola impresa in relazione al proprio contesto, e che diventi poi un complesso di soluzioni e pratiche ottimali valide per una classe più ampia di imprese, quale un settore, per tramutarsi, infine, in un insieme di principi e criteri generali valido anche in industrie differenti.

Per dar conto di questo specifico aspetto evolutivo dei modelli di produzione (Bartezzaghi, 1998) nelle pagine che seguono verrà descritta l'evoluzione di ciascuno di questi sistemi produttivi in tre diversi settori economici: l'*automotive*, l'agro-alimentare e il tessile-abbigliamento. La scelta dei suddetti tre comparti non è certo casuale: al settore *automotive*, infatti, appartengono le imprese che hanno dato origine, in epoche e contesti diversi, a tutti i modelli di produzione. E, infatti, proprio perché in questo ambito, nel corso degli ultimi cento anni, è sempre avvenuta la sperimentazione dei nuovi modi di produrre, questo è stato definito "l'industria delle industrie". Si è deciso, poi, di indagare i settori agro-alimentare e tessile-abbigliamento sia per la estrema

lontananza dell'*output* da quello per il quale in origine sono stati elaborati i modelli di produzione, sia perché essi rappresentano altrettante “eccellenze” italiane, come attestano i successi conseguiti nella competizione internazionale dalle migliori imprese nazionali che vi operano, pur in questi recenti anni di crisi economica.

Al fine di analizzare i settori individuati, sulla base della concettualizzazione proposta in Tab. 1, si è proceduto ricorrendo a fonti documentali e si è scelto di rintracciare - in ciascuno dei 3 settori prescelti - le determinanti e i momenti salienti specifici del passaggio dall'uno all'altro modello di produzione. L'obiettivo è stato, quindi, quello di declinare il modello concettuale nei 3 settori specifici contestualizzando le diverse fasi e abbinandole ad una specifica impresa che ha per prima implementato il nuovo modo di produrre. Per il settore *automotive* si è fatto ricorso alla letteratura storica, aggiungendo i casi italiani. Per settori dell'agro-alimentare e del tessile-abbigliamento abbiamo cercato quali imprese in Italia abbiano segnato per prime il passaggio da un modello all'altro.

3. L'evoluzione delle modalità di produzione nei settori automotive, agro-alimentare e tessile-abbigliamento

3.1 Il settore automotive

L'industria automobilistica è quella che per prima, come affermano gli studiosi dell'*International Motor Vehicle Program* del *Massachusetts Institute of Technology* - MIT di Boston (Womack *et al.*, 2000), ha modificato - ben due volte nella storia - le teorie fondamentali sulla fabbricazione. Come “industria delle industrie” - come la definisce, infatti, Drucker (1946) - essa ha guidato:

- il passaggio dalla produzione artigianale (di cui le aziende europee sono state capo-scuola) a quella di massa (con Henry Ford della Ford Motor Company e Frederick Taylor negli Stati Uniti);
- il passaggio dalla produzione di massa a quella snella (con Eiji Toyoda e Taiichi Ohno della Toyota Motor Company in Giappone).

Nel 1894 la Panhard et Levassor (PL) di Parigi, oggi ricordata al più dai collezionisti d'auto d'epoca e dai cultori di storia dell'automobile, era la principale fabbrica di auto al mondo, che produceva su commessa per ricchi e facoltosi membri dell'alta società, secondo i precisi gusti e le specifiche necessità di ciascuno di loro. I suoi lavoratori, che erano artigiani qualificati e che conoscevano in modo approfondito i principi della progettazione meccanica, arrivarono a fabbricare parecchie centinaia di automobili l'anno, agli inizi dell'ultimo decennio del secolo, progettando e assemblando ogni singolo prodotto nei diversi laboratori artigianali sparsi in tutta Parigi. Ciascuna auto era diversa l'una dall'altra (ciascuna in effetti era un “prototipo”) e ciò non solo - come abbiamo detto - perché incontrava in gusto personale di ciascuno dei suoi ricchi clienti, ma perché all'epoca non veniva utilizzato un sistema standard di calibrazione, ed, infine, perché con le macchine utensili esistenti non si poteva tagliare l'acciaio temprato e quindi ogni singolo pezzo in fase di assemblaggio subiva diverse rilavorazioni e modifiche che facevano differire il prodotto finale anche in maniera rilevante dal disegno iniziale (Womack *et al.*, 2000, pp. 23-29).

I clienti di PL, ma anche delle altre case automobilistiche artigianali sviluppatesi entro il 1905 in Europa e negli Stati Uniti d'America, prediligevano una fabbricazione su misura ed erano interessati alla velocità del veicolo, mentre per loro non erano importanti il costo (loro erano benestanti) e la facilità di guida e manutenzione (avevano un “meccanico-*chauffeur*” a proprio servizio) e questo era quanto tali aziende potevano garantire loro. In particolare, il costo era assai difficile da far diminuire poiché con la modalità di produzione artigianale il costo per ogni unità di prodotto non decresce significativamente con l'aumento della produzione, come avverrà invece nella successiva modalità di produzione. Modalità di produzione che aprirà la strada alla produzione automobilistica di tipo industriale, superando “l'incapacità del modello precedente di sviluppare

nuove tecnologie nelle piccole officine, dove avveniva la maggior parte della produzione e dove gli artigiani non avevano le risorse per seguire le innovazioni fondamentali: per il vero progresso tecnologico era necessario fare il ricercatore invece del semplice tuttofare" (Womack *et al.*, 2000, p. 29).

Nei primi del Novecento negli Stati Uniti d'America, fu Henry Ford della Ford Motor Company a trovare soluzione alla riduzione dei costi di fabbricazione e all'aumento dell'affidabilità del prodotto, inventando un sistema innovativo di produzione che volle chiamare - lui stesso - "produzione di massa"¹, in modo che chiunque potesse permettersi di acquistare un'auto, ma anche guidarla e ripararla da solo. Con Ford termina l'epoca in cui un "abisso" separa chi costruisce le auto da chi le può comprare. Il nuovo modello produttivo raggiunge il suo culmine negli anni Venti, per poi trovare affermazione e successo prima nelle altre imprese dell'industria automobilistica e poi in svariate industrie, oltre che in diverse altre nazioni. L'industria automobilistica passò alla produzione di massa dopo la Prima Guerra Mondiale mentre la PL e la maggior parte delle altre aziende artigiane fallirono nel tentativo di effettuare la conversione del modello di produzione. Solo pochissime di loro sono sopravvissute continuando a mirare a piccole nicchie di mercato nel segmento di lusso, come ad esempio in Inghilterra l'Aston Martin².

Per realizzare il suo modello di produzione, Ford s'impegnò in una ricerca continua di efficienza che viene perseguita, principalmente, attraverso (almeno): la divisione del lavoro; la specializzazione delle macchine; la standardizzazione (dei processi produttivi, dei prodotti, dei materiali e delle parti componenti); l'intercambiabilità completa dei pezzi e la semplicità d'incastro. Queste prassi sono enfatizzate nella teoria manageriale racchiusa nel pensiero dello *Scientific Management* (anche detta *Teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro*), che trova in Taylor - nella sua opera del 1911 - il principale esponente. In particolare, proprio l'intercambiabilità completa dei pezzi e la semplicità d'incastro resero possibile l'invenzione della "catena di montaggio" ("*assembly line*") per l'assemblaggio, avvenuta nella primavera del 1913 presso il nuovo stabilimento di Highland Park a Detroit: la linea di montaggio in movimento faceva passare l'automobile davanti agli operai fermi anziché far spostare gli operai per raggiungere i diversi banchi di montaggio e dettava, inoltre, il ritmo di lavorazione.

Il prodotto emblema della produzione di massa di Ford fu il modello T (di colore nero) del 1908, il ventesimo progetto dopo un quinquennio iniziato già nel 1903 con la produzione del modello A. Con questo modello Ford realizzò il suo progetto di auto progettata in funzione della produzione, facile da utilizzare e poco costosa.

La necessità di disporre di componenti intercambiabili esattamente disponibili nei tempi, nel luogo e nelle quantità richieste per poter pianificare con certezza la produzione, da un lato, e la mancanza di fornitori efficienti, in grado adeguarsi alle innovazioni introdotte dall'impresa cliente (o la scarsa fiducia nei loro confronti), dall'altro lato, condussero i produttori ad assumere un controllo integrale delle fonti di approvvigionamento. Si realizza, in questo modo, un'integrazione verticale ascendente delle attività produttive. L'architettura organizzativa prevalente che caratterizza il soggetto produttore nella produzione di massa è, dunque, quello del gruppo³ o della grande impresa integrata⁴, con il prevalente controllo proprietario/gerarchico delle fasi del ciclo produttivo a monte (ovvero, la fornitura). A livello proprietario è ricondotta anche la tecnologia,

¹ Ford propose il termine "mass production" nel 1926 nel suo articolo per l'Enciclopedia Britannica, ma molti all'epoca definivano la sua innovazione "fordismo".

² In seguito, in particolare negli anni Ottanta, con l'accelerazione del ritmo del progresso tecnologico nell'industria automobilistica, le piccole aziende sopravvissute hanno dovuto allearsi con i produttori più grandi per acquisire competenze specialistiche che avrebbero altrimenti dovuto sviluppare internamente a costi proibitivi per il loro tipo di produzione. Cosicché l'Aston Martin è stata rilevata dalla Ford, la Ferrari dalla Fiat, la Lotus dalla General Motors e la Lamborghini dalla Chrysler.

³ Si pensi, ad esempio, alla General Motors che incorporò sia altre imprese produttrici di automobili che fabbriche di componenti, per un totale di oltre venti aziende (Chandler, 1964).

⁴ Emblematica è l'organizzazione dello stabilimento Ford di River Rouge, aperto nel 1927. Come afferma Chandler (1964, p. 14): "qui Ford produceva quasi tutti i pezzi che servivano per il modello T nonché il vetro e l'acciaio. All'impianto di Rouge giungeva un incessante flusso di minerale grezzo, carbone e legname di proprietà di Ford".

intesa come risorsa tipicamente “*firm specific*” (ovvero, legata indissolubilmente all'impresa che la detiene) e incorporata nei grandi macchinari specializzati. Gli immensi investimenti in macchine, in presenza di un mercato in crescita come quello del periodo della produzione di massa, consente il conseguimento di economie di scala, nonché, proprio grazie a queste, di innalzare barriere all'entrata nel settore per i potenziali concorrenti. L'affidamento di attività a terzi è, quindi, sporadico e coinvolge fornitori che offrono sul mercato semilavorati e prodotti standard identificabili su catalogo, intrattenendo con il cliente quasi esclusivamente scambi commerciali. Il fornitore tradizionale gode di piena autonomia rispetto all'impresa. L'eventuale ricorso all'esterno è guidato da una logica di scambio “tradizionale” (denaro contro *commodity*) e l'approccio è sostanzialmente di forte conflittualità e di basso coinvolgimento tra le parti (basato sul prezzo).

Un siffatto modello trova il suo maggiore limite nell'incapacità di “*ampliare i margini di tolleranza verso la varietà/variabilità non controllata ex-ante (accoppiamento impresa-mercato) e di assorbire la maggiore varianza attraverso forme di gestione interattiva dell'interdipendenza, che implicano il ricorso alla comunicazione e cooperazione tra uomini, prima che il rispetto di connessioni meccaniche e di programmi formali*” (Rullani, 1994, p. 46). Si pongono, dunque, le basi per una crisi del modello di produzione di massa nel settore automobilistico. Nuove soluzioni sono necessarie per rispondere alle esigenze dell'ambiente di riferimento che è radicalmente mutato.

Nel mondo occidentale l'automazione flessibile è la risposta ai limiti della produzione di massa nel settore. Si tratta, in effetti, di un adeguamento della produzione di massa ovvero di un'innovazione incrementale. In Giappone, come illustrato più avanti, emerge la produzione snella in Toyota: la risposta è rivoluzionaria e consiste in un modello produttivo radicalmente innovativo. Tale nuovo modello produttivo, una volta scoperto dal mondo occidentale, sarà a sua volta la risposta ai limiti dell'automazione flessibile.

L'automazione flessibile (*flexible automation*) si colloca negli anni 1970-90 e consiste in macchine e sistemi integrati che, grazie ad *hardware* e *software* avanzati, consentono la progettazione e/o la produzione di una definita varietà di autovetture anche per via automatica che permette di ampliare la gamma produttiva. L'adozione di tecnologie flessibili dell'automazione industriale e delle tecnologie informatiche permette all'impresa di conciliare l'efficienza con la flessibilità (delle macchine), cioè la capacità delle macchine di lavorare pezzi diversi con costi e tempi di riattrezzaggio ridotti. La flessibilità, in questo modello produttivo, è insita nelle risorse “*hard*”, ovvero incorporata nelle “macchine”, che pertanto restano il fulcro della fabbrica, come nella produzione di massa più tradizionale, ma puntano maggiormente alle “*economie di scopo*”.

Questa evoluzione avviene in varie aziende automobilistiche che già producono secondo il modello di massa, come, ad esempio, la Fiat in Italia, la quale fu una delle prime aziende automobilistiche europee ad andare a visitare regolarmente (nella persona di Agnelli) gli stabilimenti di Ford, ad adottare la catena di montaggio e le tecniche della produzione di massa. La trasformazione verso l'automazione flessibile inizia in Fiat negli anni Settanta: “*nel 1976 a Mirafiori viene adottato il primo sistema automatizzato di accoppiamento della scocca con la parte meccanica della vettura, mentre a Termini Imerese compaiono i primi robot che consentono l'automazione flessibile della verniciatura; nel 1978 a Rivalta e a Cassino entra in funzione il nuovo sistema Comau robotizzato e flessibile di assemblaggio delle scocche (Robogate); l'anno successivo negli stabilimenti Iveco di Milano e Brescia vengono installate nuove linee a trasferta flessibili per la lavorazione dei semialberi, carter e scatole cambio*” (www.corsi.storiaindustria.it). Di fatto, l'introduzione del Robogate segna l'inizio del superamento definitivo del modello di produzione di massa; da quel momento in avanti sarà un susseguirsi di perfezionamenti e di estensione dei processi automatizzati e robotizzati a sempre nuove fasi di lavorazione, sino alla trasformazione completa, che troverà piena attuazione nel nuovo stabilimento di Melfi, la cui attività è iniziata nel 1993.

Il fatto di poter avere a disposizione una varietà delle tecnologie è la conseguenza della comparsa di una molteplicità di contributi innovativi, messi a disposizione da una moltitudine di soggetti innovatori che si affacciano sul mercato. In questo ambito, dunque, si iniziano anche a

diffondere progressivamente politiche di decentramento economico, con ampio ricorso alla sub-fornitura o al terzismo. L'automazione flessibile e il contestuale ricorso al contributo di terzi - sia di capacità che di specialità - può assicurare adeguati livelli, rispettivamente, di elasticità e di flessibilità all'impresa. Ciò spinge in un primo momento a esasperare la pressione sui prezzi esercitata sui fornitori di beni intermedi e poi, in un secondo luogo, a costituire una primitiva collaborazione nelle attività operativo-logistiche e/o a concludere accordi tecnologici (Lamming, 1994). Ciò permette di *“completare l'offerta delle grandi imprese della produzione di massa con quella proveniente da una miriade di piccoli produttori, che forniscono le produzioni di piccola serie e garantiscono al sistema i necessari margini di flessibilità [...], creando elaborati sistemi di divisione del lavoro tra piccoli produttori insediati sullo stesso territorio (distretti industriali), potendo in questo caso fruire allo stesso tempo delle economie di dimensione legate alla scala del distretto e delle economie di flessibilità legate alla scala delle singole imprese; e per sviluppare in misura crescente servizi che integrano e correggono la standardizzazione dei beni ottenuti dalla fabbrica”* (Rullani, 1994, pp. 46 e seguenti). Sorge, quindi, progressivamente in capo a Fiat la convenienza a rinunciare ad interessarsi personalmente dell'innovazione tecnologica insita nella pari componenti, la cui progettazione, oltre che realizzazione produttiva, viene affidata ai fornitori che poi si qualificheranno sempre più come veri e propri sistemisti. Un'esperienza emblematica è quella della Fiat Auto negli anni Ottanta con riferimento alle parti componenti realizzate all'esterno: la quota preponderante era progettata internamente alla Fiat stessa (il fornitore realizzava solamente la produzione, su progetto della Fiat); negli anni Novanta la Fiat decideva di far progettare all'esterno tutto ciò che all'esterno sarebbe stato anche prodotto. Nel 1991 si ha il 24% delle parti componenti prodotte e progettate dai fornitori, mentre nel 1997 tale percentuale sale al 70% (Volpato, 1996). Tutto ciò anche in virtù dell'introduzione delle prime logiche di produzione snella che erano state sviluppate in Giappone e poi studiate e diffuse dai ricercatori del MIT al resto del mondo.

La risposta orientale ai limiti della produzione di massa è la produzione “snella” (*lean production*)⁵. Il nuovo modello produttivo nasce nella Toyota Motor Company in Giappone già negli anni '60 (mentre negli Stati Uniti e in Europa approda nell'80 e in Italia nel 1990) con Eiji Toyoda e Taiichi Ohno. Taiichi Ohno, in particolare, è considerato il “padre” del cosiddetto “Sistema di produzione Toyota” (*Toyota Production System*) e per estensione dell'intera “filosofia produttiva” della produzione snella, fondata sulla “fabbrica integrata” e sulla “qualità totale” (Revelli, 2004, p. XII) e che farà definire la vicenda evolutiva della Toyota come *“una delle più significative storie di successo nella storia dell'impresa”* (Cusumano M., 1985, p. XVII). Le cifre sono impressionanti: alla fine degli anni Quaranta la Toyota era marginale, il mercato dell'auto era dominato dai giganti americani; il numero di vetture prodotte complessivamente nei trent'anni della sua attività industriale non raggiungeva neppure la metà di quelle prodotte in un solo giorno dallo stabilimento di Rouge della Ford Motor Company (2685 contro 7000); ma all'inizio degli anni Ottanta, con i suoi 3 milioni e mezzo di veicoli (realizzati con un numero di dipendenti circa dieci volte inferiore a quello delle concorrenti americane) la Toyota si posizionava saldamente al secondo posto nella classifica dei produttori mondiali, contribuendo allo storico sorpasso dell'industria automobilistica giapponese su quella americana. Dietro a queste cifre sta una spettacolare crescita di produttività, ottenuta in parte dalle condizioni favorevoli politico-ambientali, ma soprattutto in virtù di un continuo e radicale perfezionamento delle tecniche organizzative ad opera, principalmente, di Ohno (Revelli, 2004, pp. XII-XIII).

La produzione snella, a differenza dell'automazione flessibile, che fa prevalentemente leva sulle risorse “hard”, si focalizza sulle risorse “soft” ovvero di natura organizzativa e gestionale: *“la flessibilità cessa di essere una caratteristica propria del mezzo tecnico per coinvolgere anche altri*

⁵ Il termine “produzione snella” è stato coniato da John Krafcik, ricercatore dell'International Motor Vehicle Program dell'MIT. La produzione snella viene studiata negli Stati Uniti, ma di fatto nasce in Giappone dove è applicata da almeno 10 anni prima rispetto agli studi americani, ovvero negli anni '70. L'accezione “snella” si contrappone al concetto di produzione “grassa” (“fat”) riferita alla “mass production” in quanto di tutto impiega una minor quantità.

aspetti, quali il prodotto, l'organizzazione e la programmazione della produzione, i rapporti con le altre imprese" (Silvestrelli, 2003, p. 24). La produzione snella cerca di "combinare i vantaggi della produzione artigianale con quella di massa, evitando l'elevato costo della prima e la rigidità della seconda" (Womack *et al.*, 2000, p. 15). Si utilizzano macchinari e modalità gestionali più flessibili, si impiegano squadre di dipendenti polifunzionali a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale e si cambia il "modo" di lavorare verso una responsabilizzazione crescente di tutti i lavoratori, fino ai livelli più bassi, verso i propri risultati. Cambiano gli obiettivi della produzione: mentre la produzione di massa si poneva il traguardo di un prodotto sufficientemente buono, la produzione snella fissa l'obiettivo della perfezione, ovvero costi in diminuzione, zero difetti, zero scorte e varietà crescente di prodotti. L'idea-base della produzione snella è raggiungere l'eliminazione totale degli sprechi.

In particolare, la modalità di gestione della produzione che permette la riduzione delle scorte, con impatto sulla qualità e sui tempi, è il *Just in Time* - JIT. Il JIT significa che "nel corso dell'assemblaggio ciascun componente arriva alla linea di montaggio nel preciso momento in cui ce ne è bisogno e solo nella quantità necessaria" (Ohno, 2004, p. 7). Dal punto di vista della conduzione manageriale, questo implica di "pensare all'inverso", ovvero il processo produttivo deve andare "a ritroso": esso è concepito come un'operazione di prelievo che, partendo da "valle", va a "monte" per prendere solo i pezzi necessari e solo nel momento in cui c'è bisogno (ogni stazione si rivolge alla precedente per chiederle i pezzi di cui ha strettamente bisogno, nella quantità e nel momento necessari, e la stazione precedente dovrà produrre esattamente quanto richiesto). Solo così si garantisce una logica di "flusso" al processo produttivo senza accumulazioni di "stock" lungo il percorso.

La produzione snella può essere applicata come vera e propria "filosofia" di gestione della produzione, come avviene - di fatto - in Toyota dove è stata ideata. Questo può avvenire anche in altre realtà imprenditoriali che ne implementano l'intera impostazione. In questi casi, spesso si procede con investimenti cosiddetti "green-field", poiché, per la natura dirompente della "novità" nel modo di produrre che deve essere introdotta, sembra essere più semplice sperimentare il nuovo modello "ex-novo" là dove è assente una cultura consolidata della produzione di massa/automazione flessibile. In alternativa all'applicazione della filosofia *lean* si può, più comunemente, procedere con il far propri gli "strumenti" gestionali che la caratterizzano, come avviene per le altre imprese automobilistiche che prendono ispirazione da Toyota, ma anche per altri settori produttivi.

Sulla logica produttiva snella la maggior parte dei produttori automobilistici internazionali stanno costruendo, anche se con stadi evolutivi differenti, una variante di produzione capace di personalizzare l'offerta su scala pressoché individuale (*mass customization*) (Pine, 1993) e ad assicurare gradi crescenti di contenuti di servizio inglobati nei prodotti a costi bassi, combinando le competenze distintive delle singole organizzazioni coinvolte in specifici progetti innovativi: si tratta della produzione modulare.

Nel modello di produzione modulare, l'enfasi è posta sulle economie della conoscenza. Ciò conduce alla caratteristica organizzazione industriale che contraddistingue il sistema d'impresa, nella forma del network industriale, i cui vantaggi risiedono "non solo nella maggiore efficienza, flessibilità e innovatività, ma anche nella possibilità di variare la configurazione in modo da poter gestire qualsiasi opportunità di business provenga dal mercato del consumo" (Massaroni, 2002). Per questa sua capacità la modularità è definita anche "produzione agile" (Cusumano e Nobeoka, 1998; Montgomery e Levine, 1996; Goldman *et al.*, 1995).

La modularità rappresenta la scomposizione del sistema in sub-sistemi "loosely-coupled" (Sanchez, 1995; Sanchez e Mahoney, 1996), i "moduli", che rispondono singolarmente ad un criterio di indipendenza (indipendenza dei moduli), in quanto ciascun modulo ha alcune parti che possono essere modificate senza che ciò implichi cambiamenti negli altri moduli, mentre nel loro insieme rispondono ad un criterio di interdipendenza (interdipendenza tra moduli), in quanto i vari moduli devono essere tra di loro congruenti per garantire la performance complessiva del sistema integrato.

Il produttore modulare non esiste fisicamente come entità unica anche se appare tale agli occhi del consumatore finale. È un'organizzazione "virtuale" a struttura reticolare che può essere dominata, o meno, da una singola impresa. In un ambiente modulare compete, quindi, non la singola impresa, ma l'organizzazione del "manufacturer". Ciascuna organizzazione terza modulista rappresenta un "nodo" della rete, capace di scambiare con l'impresa produttrice non solo beni e servizi, ma anche la conoscenza che gli deriva dalla elevata specializzazione raggiunta, delle sue *core skill* e competenze, sulle quali da tempo si è focalizzata (Grandori, 1999). Nel contesto modulare, i fornitori hanno il compito non solo di fornire gli stessi "moduli" standard in tutto il mondo, ma anche di guidare l'impresa cliente nell'area tecnologica che meglio conoscono consentendogli, così, di ridurre le spese di investimento, liberando risorse da destinare all'allestimento di altre attività produttive. Modulisti e impresa assemblatrice interagiscono su un piano di quasi parità, nel ruolo congiunto di "produttore".

Un esempio di progetto modulare è quello del TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile), una joint venture tra Toyota Motor Corporation e PSA Peugeot Citroën nata nel 2002 e che dal 2005 produce Toyota Aygo, Peugeot 107 e Citroën C1, "city car" con tecnologie innovative in termini di risparmi e attenzione alla sostenibilità ambientale, la cui produzione si basa sul *Toyota Production System* e, contemporaneamente, su di una logica di composizione dei prodotti modulare.

In particolare esistono principalmente due forme di organizzazione modulare (Gallinaro *et al.*, 2001): il consorzio modulare, e il condominio industriale. Nel consorzio modulare il produttore non è coinvolto direttamente nelle operazioni di produzione e di assemblaggio finale dei moduli sulla *main assembling line*; tali operazioni sono invece totalmente esternalizzate ai modulisti. L'unità assemblatrice finale è composta di officine modulari ciascuna delle quali appartiene a un *modular supplier*. Tali officine s'integrano tra loro come fossero stazioni o fasi di un'organizzazione produttiva interna. Il produttore mantiene il controllo della progettazione dell'architettura modulare di prodotto, ed anche del marketing e dei servizi al consumatore finale. Alla fine degli anni Novanta, esempi di consorzio modulare sono stati l'impianto Volkswagen per la produzione di camion localizzato nella regione di Resende (Brasile) e l'impianto della Daimler (all'epoca Daimler Chrysler), costruito ad Hambach (Francia) per la produzione dell'autovettura Smart. Nel condominio industriale i modulisti sono localizzati nelle vicinanze dell'impianto di assemblaggio finale, in quello che viene detto "*supplier park*". Il produttore di moduli investe nella costruzione del *supplier park* acquisendo terreno, edifici, infrastrutture da mettere a disposizione dei *first tier part maker*. Questi, a loro volta, investono in impianti e macchinari "dedicati" alla produzione dei moduli destinati al prodotto del produttore e li localizzano nel *supplier park* contiguo al *main assembling plant*. Gli impianti di produzione/sub-assemblaggio dei fornitori sono collegati alla linea di assemblaggio finale attraverso convogliatori o camion. Il produttore mantiene il controllo sulle operazioni d'assemblaggio finale in conseguenza della separazione fisica tra il *mainplant* e gli impianti dei modulisti. Nello stesso periodo, esempi di condominio industriale sono stati gli impianti Swatch in Francia e della Daimler (all'epoca Daimler Chrysler) per la produzione dell'autovettura Mercedes Classe A in U.S.A. (Gallinaro *et al.*, 2001).

Il sentiero evolutivo dei modelli di produzione, qui brevemente descritto, del settore automobilistico evidenzia il passaggio dalla produzione di massa, all'automazione flessibile, alla produzione snella, sino alla tendenza attuale dei maggiori produttori mondiali verso un orientamento alla modularità in produzione, costruita sulle basi di un approccio snello. Il settore automobilistico guida tale evoluzione dei modelli di produzione industriale facendo da battistrada per numerosi altri settori industriali, manifatturieri e di servizi.

3.2 Il settore del tessile-abbigliamento

3.2.1 Dal comparto del Tessile Abbigliamento al Sistema Moda: tratti di una evoluzione discontinua nei modelli di produzione

Nel Tessile-Abbigliamento si riscontra un'evidente evoluzione dei modelli e delle tecniche di produzione, sebbene con intensità e dinamiche differenti rispetto a quanto verificatosi nel settore dell'*automotive*. Il comparto del Tessile, in particolare, ha sempre avuto una forte matrice di tipo industriale, orientata all'efficienza dei processi produttivi ed un'elevata divisione e specializzazione del lavoro tra piccole imprese, ad ognuna delle quali sono affidati compiti esecutivi semplici, ripetitivi e parcellizzati. In particolare, nel tempo, questo comparto si è caratterizzato per una decisa evoluzione da una prima fase artigianale ad una industriale ed infine postindustriale, o meta-industriale, con una transizione, quindi, da una prevalente componente dei processi di produzione, lavoro e consumo, verso una maggiore immaterialità.

Tale transizione è correlata ad un ben preciso processo evolutivo storico. Fino agli anni '50, infatti, la produzione industriale e manifatturiera, ha riguardato il comparto del Tessile, mentre quella dell'abbigliamento ha conservato ancora le caratteristiche della lavorazione artigianale. Con l'avvento della produzione di massa (avvenuta intorno agli anni '60) anche il comparto dell'Abbigliamento ha abbandonato i connotati dell'artigianalità, confluendo verso un nuovo comparto, definito del Tessile-Abbigliamento.

Negli anni a seguire, il comparto del Tessile Abbigliamento ha lasciato il posto all'industria della (); cosicché la presenza di elementi immateriali (cultura, qualità estetica, innovazione) ha qualificato sempre di più il passaggio dal Tessile Abbigliamento al sistema Moda (Esposito De Falco e Schiavone, 2014), non più definibile quale comparto, bensì come "(...) laboratorio sociale di elaborazione culturale del consumo, nel quale le necessità di consumo, combinandosi con i linguaggi diffusi nella società (sia spontanei, che indotti dall'interazione del sistema comunicativo e mediatico), si arricchiscono di contenuti visivi, simbolici e linguistici" (Malossi *et al.*, 2006; Malossi, 1987).

I cambiamenti descritti hanno accelerato l'evoluzione dei modelli di produzione verso nuovi sistemi, basati sullo sviluppo contemporaneo di tre *capabilities*: multifocalizzazione e flessibilità strategica, integrazione dei processi e dell'*ownership* degli stessi. In tale ottica, le logiche inclusive, agevolate dal continuo ricorso alle nuove tecnologie, hanno modificato i processi di interazione tra l'impresa ed i suoi stakeholder rilevanti. I consumatori, in primis, ma anche gli operatori logistici, i fornitori e l'insieme dei soggetti che partecipano ai processi di creazione del valore, sono diventati parte integrante di questa relazione (*comakership* e *partnership*), contribuendo a creare logiche di convergenza verso scelte condivise e non imposte.

Si realizzano, così, trust sempre più stringenti (Luhmann, 1990, 2006, 2010), di cui i casi Uniqlo e Zara sono un esempio evidente, poiché in essi si rileva come siano stati modificati i rapporti all'interno della catena del valore, determinando meccanismi di consonanza ed interpenetrazione tra sistemi differenti (Golinelli e Barile, 2008).

Tale dinamica evolutiva si palesa in maniera evidente anche nei cambiamenti che interessano i processi e i modelli di produzione delle imprese del settore della Moda, dove si manifestano tendenze all'adozione di sistemi produttivi in grado di allestire un'ampia varietà di prodotti a volte personalizzati, anche in quantità medio-piccole, fino ad arrivare potenzialmente al singolo prodotto su misura. La progettazione non è più di serie (come avveniva nella produzione di massa), bensì modulare, con la costruzione d'impianti produttivi satelliti in cui i moduli sono collegati a quelli del manufacturing tramite convogliatori, o mezzi di trasporto veloci (Richetti e Ciatta, 2006).

Per meglio comprendere l'evoluzione dei modelli produttivi, si procederà ad un'analisi diacronica, utile ad esplicitare, da un lato, i cambiamenti socio-culturali che hanno contraddistinto il passaggio dall'abbigliamento al sistema moda, e, dall'altro, l'impatto che le nuove tecnologie hanno esercitato sui nuovi modelli di produzione, meno orientati alla produzione e più al mercato.

3.2.2 *Il modello di produzione di massa: la nascita del comparto del Tessile Abbigliamento*

Come già rilevato, il modello di produzione di massa coincise con la fase di sviluppo industriale del comparto del Tessile; emblematico è il caso del Distretto Pratese, la cui specializzazione nelle produzioni tessili risale al XII secolo, periodo in cui le produzioni di panni erano regolate dalla corporazione dell'Arte della Lana.

Il decollo industriale di Prato iniziò alla fine dell'800, con l'affermarsi della prima fase di meccanizzazione e con l'intensificazione capitalistica dei processi produttivi tessili, che ne favorirono la concentrazione. A tale sviluppo contribuì un geniale inventore pratese, Giovan Battista Mazzoni, che, anche attraverso il contributo finanziario delle famiglie austriache dei Koessler e dei Mayer, favorì la nascita di un'azienda di grandi dimensioni che attraverserà molti decenni della vita del distretto tessile pratese e si fisserà, nell'immaginario collettivo dei pratesi, proprio per le sue inusitate dimensioni, come il "fabbricone". In particolare Giovan Battista Mazzoni contribuì all'adozione di sistemi di produzione industriale attraverso l'impiego di filatoi, garzi, cimatrici e calandre meccaniche, perfezionando le macchine per la filatura e progettando nuovi modelli. Il "fabbricone" non era soltanto un'industria tessile di enormi dimensioni, ma rappresentava il cuore pulsante dello sviluppo tessile del '900 italiano, precursore di un'innovazione industriale su larga scala che portò, nel secondo dopoguerra, il distretto pratese ad affermarsi come emblema del successo del made in Italy.

L'elevata domanda, garantita dalla crescente richiesta proveniente non solo dal mercato interno, ma anche da quelli più poveri (India, Africa), assicurò per molto tempo il completo assorbimento della produzione tessile. Al decollo industriale della fabbrica di Mazzoni contribuì in modo rilevante anche il vantaggio di costo sulle produzioni laniere cardate, dovuto al progressivo consolidarsi delle attività di produzione di lane meccaniche ottenute dal riciclaggio degli abiti usati e dei ritagli di confezione.

Fino alla seconda guerra mondiale, nel distretto pratese si affermò, dunque, il circuito della grande impresa verticalmente integrata, con produzioni standardizzate per lo più di basso livello (plaids, coperte militari, etc.) orientate all'export verso i mercati poveri. A tale modello fecero da contraltare quello di Biella (specializzato nella produzione di tessuti soprattutto lanieri), di Varese (centro di produzione dei tessuti in cotone) e di Como (famoso in tutto il mondo per la sua produzione di tessuti di seta e per la stampa).

Successivamente, si registrò una parabola discendente del distretto pratese, a seguito di una evoluzione strutturale del comparto tessile che si integrò sempre di più con l'abbigliamento, anche agevolato da una continua e radicale trasformazione dei nuovi stili di vita e dei nuovi modelli di consumo.

Se già nei primi anni del '900 il modello della grande industria tessile si concentrava sulla produzione, bisognerà aspettare gli anni '60 perché anche l'abbigliamento intraprenda la strada della meccanizzazione ed industrializzazione. In quel periodo nascono i primi capi di abbigliamento pre-confezionati e pronti da indossare; il Gruppo Finanziario Tessile (GFT), società di Torino rilevata nel 1954 dalla famiglia Rivetti, iniziò a produrre vestiti da uomo in serie, con il marchio FACIS (Fabbrica Abbigliamento Confezioni in Serie). L'impresa torinese, dopo una capillare indagine sui clienti, creò 120 taglie diverse, frutto della combinazione di tre variabili: altezza (basso, regolare, alto), circonferenza del torace e drop (ossia differenza in centimetri tra circonferenza del torace e quella della vita, il tutto diviso per due).

Il lancio del pre-confezionamento sarà il primo passo verso il mercato e la produzione industriale. Da quel momento i consumatori dei prodotti di abbigliamento inizieranno a scegliere ciò che gli verrà pre-confezionato, potendo discriminare solo le taglie.

Nello stesso periodo si imposero altri marchi come Lebole, Lubiam, Sanremo MaxMara (per le donne) e Marzotto. L'approccio era sempre orientato alla produzione ed al manufacturing, più che al mercato; famosa la frase di Pietro Marzotto che, durante un'intervista in cui era sollecitato a occuparsi maggiormente del mercato, rispondeva: "(...) passo l'intera giornata all'interno dei miei

stabilimenti, allo scopo di aumentare la produzione, e non ho tempo per pensare al mercato". Tale affermazione rimarcava il prevalere, in quegli anni, di due fenomeni.

Si evidenzia, innanzitutto, che l'area più importante delle aziende del Tessile Abbigliamento degli anni Cinquanta era quella della produzione; l'assunto di base era "(...) riesco a vendere tutto ciò che sono in grado di produrre (...)". Il fatturato delle aziende del comparto era funzione diretta della produzione e non delle sue capacità di vendita, com'è oggi.

Il secondo fenomeno che si rileva è quello della grande lontananza e distacco dal mercato. Non c'erano né il tempo, né la volontà di ascoltare le tendenze e le variazioni delle necessità dei clienti, che in Italia acquistavano tutto ciò che gli era proposto. Salvo rarissime eccezioni, quindi, le imprese italiane non avevano ancora sviluppato politiche di marca ed iniziavano a promuovere sul mercato i loro slogan come "(...) Monti, abiti belli, abiti pronti" o ancora "(...) ho un debole per l'uomo in Lebole (...)".

Per quanto concerne la distribuzione, nascevano le prime organizzazioni di vendita, formate per lo più da rappresentanti che vendevano ai dettaglianti o ai grossisti o a entrambi contemporaneamente, a seconda delle zone. Il mercato, tuttavia, restava finalizzato alla soddisfazione dei bisogni primari dell'Abbigliamento; si iniziavano ad intravedere le prime catene di distribuzione come Coin, La Rinascente, Upim, All'Onestà, ma anche queste erano limitate e finalizzate a soddisfare un bisogno primario (vestire), più che a perseguire obiettivi di marketing e di immagine (Panebianco, 2008).

3.2.3 *Dall'industria tessile a quella della moda: i fenomeni Fiorucci e Benetton*

Gli anni Settanta si caratterizzano per una rilevante crisi del settore del tessile e dell'abbigliamento, dovuta ad un effetto di sovrapproduzione e ad una evidente sproporzione tra capacità produttiva e di consumo, con la prima cresciuta in modo più che proporzionale rispetto al secondo. Ciò comportò un rilevante calo dei profitti, favorito dal mantenimento di livelli produttivi elevati nonostante mercati saturi, e di un modello produttivo tipicamente di massa, che prescindeva dalla domanda e dalle reali esigenze del mercato. Pertanto, le imprese non erano in grado di offrire flessibilità produttiva e differenziazioni di prodotto, dimostrandosi incapaci di adattarsi tempestivamente alle continue evoluzioni del mercato.

In quel periodo, il gruppo Fiorucci rappresentò una discontinuità rispetto alle imprese del settore in quanto riuscì ad anticipare l'evoluzione in atto realizzando un sistema integrato tra progettazione, design, produzione e distribuzione per i suoi punti vendita; si determinarono, così, le basi di un cambiamento che favorirà la nascita di quello che, di lì a poco, sarà definito Sistema Moda.

L'intuizione di Fiorucci di realizzare modalità di relazione tra impresa e studio creativo hanno rappresentato il nucleo di partenza del modello di sistema della moda italiana, facendone emergere la natura di industria culturale ibrida. Il lavoro creativo di Fiorucci può essere descritto, infatti, come un processo di ridisegno, de-contestualizzazione e ri-marchiatura che, trasferendo una merce da un contesto ad un altro, ne ha ampliato il valore immateriale. Eclatante fu il caso dei Blue-Jeans: Elio Fiorucci ed il suo team non hanno inventato i blue-jeans (che in origine erano abiti da lavoro realizzati secondo una confezione industriale di massa standardizzata), ma hanno avviato un processo di conversione semantica del loro significato e di ridefinizione del loro valore, trasformandoli in un prodotto di moda e di lusso. In tal modo, fu possibile realizzare in Italia tale prodotto e venderlo a New York ad un prezzo dieci volte più alto di quello dei jeans originali americani!

Il caso Fiorucci, come quello successivo di Benetton, rappresenterà un momento di discontinuità con il modello della produzione di massa, dimostrandone l'inefficacia e l'obsolescenza.

Benetton, sul solco tracciato da Fiorucci, in particolare, progettò un modello produttivo di successo, caratterizzato da un'organizzazione innovativa e flessibile che si identificava in un processo produttivo direttamente correlato alla domanda e non prescindente dalla stessa. La

discontinuità fu evidente rispetto ai modelli produttivi precedenti, soprattutto con riferimento alla gestione del magazzino e delle rimanenze che fu orientata a ridurre lo stoccaggio superfluo, nonché i relativi costi di gestione e mantenimento delle scorte.

La rivoluzione del “tinto in capo” proporrà prodotti non più colorati a partire dal filo, ma solo una volta che il prodotto sarà ultimato, a seconda dei dati di vendita provenienti dai negozi; così da adattare l’offerta alle tendenze del momento. I tempi ridotti di produzione, un sistema logistico impeccabile, il giusto bilanciamento tra integrazione verticale ed utilizzo di terzisti esterni, rappresenteranno gli elementi del successo di Benetton che, all’inizio del 1995, conterà circa 8000 negozi in 110 Paesi.

Il modello che si affermò favorì un’evoluzione della filiera del tessile-abbigliamento, che passò da un’impostazione industriale ed ingegneristica ad una più terziaria, maggiormente focalizzata sui servizi. Con il modello Benetton, quindi, la distribuzione commerciale diventerà una componente strategica della filiera favorendo l’affermazione della *Quick Response*, che valorizzerà il punto vendita come possibile driver di una filiera trainata dalla distribuzione, in alternativa a una filiera spinta dall’industria. L’approccio produttivo è a metà tra produzione flessibile e snella, con un orientamento all’eliminazione degli sprechi; al flusso continuo delle attività (tutto deve realizzarsi per processi e non per funzioni, senza interruzioni); alla produzione “pull” e non “push” (realizzare un’attività solo quando il processo a valle lo richiede); al miglioramento continuo.

3.2.4 La rivoluzione del fast fashion nei processi produttivi del settore moda: i modelli Zara, H&M e Uniqlo

All’inizio del nuovo millennio tra le imprese del settore moda si afferma un orientamento verso scelte strategiche basate non solo sulla riduzione dei tempi di consegna, ma anche sulla qualità e differenziazione di prodotto, per meglio corrispondere alle esigenze espresse dai consumatori.

Questa *vision* porterà, in pochi anni, alla nascita di una nuova tendenza, il *fast fashion*.

In questo concetto sono inclusi più aspetti: rapida risposta agli stimoli di mercato, brevissimi cicli di produzione, continuo rinnovo dell’assortimento, veloce rotazione del punto vendita, prezzi accessibili e design accattivante; il tutto anche grazie ad un nuovo assetto organizzativo orientato a velocizzare i flussi informativi lungo le varie fasi della catena operativa, in senso bidirezionale da e fra tutti gli operatori del canale.

Il *fast fashion* compare, per la prima volta, nei primi anni Ottanta, nell’industria dell’abbigliamento statunitense, e nasce dalla necessità delle imprese USA di contenere i tempi di realizzazione del capo per compensare l’incapacità di “creare moda”. Negli anni Novanta, alcune aziende del settore (GAP, The Limited, etc.) sviluppano un modello simile, con un ciclo produttivo che si aggira sulle 500 ore. Nel giro di pochi anni la continua evoluzione del modello determinerà la nascita di alcuni colossi del mercato (come H&M, Zara, Uniqlo) in grado di definire tempi di risposta di circa 170 ore (una settimana) e basandosi su un sistema produttivo in grado di adattarsi con rapidità e continuità alla domanda del cliente (creazione di 15/20 collezioni annue finalizzate ad attirare costantemente potenziali clienti durante tutto l’anno).

La capacità di rispondere in modo tempestivo alle mutazioni del mercato, che consente di rifornire con continuità il punto vendita con i prodotti richiesti dal consumatore, rappresenterà una leva strategica in grado di garantire al produttore di abbigliamento un consistente vantaggio competitivo.

Nel *fast fashion*, i grandi *retailer*, avendo la proprietà dei punti vendita, non scaricano su quest’ultimi il rischio di invenduto (al contrario, ad esempio, del modello Benetton). Al rivenditore è garantita la possibilità di prendere le decisioni in merito all’assortimento da presentare e di ridurre i rischi tipici del sistema tradizionale riuscendo, al contempo, a garantire la massima soddisfazione del cliente.

A differenza di Benetton e Fiorucci, che s’inseriscono in una fascia di mercato medio/alta (sia in riferimento alla qualità, sia al prezzo), Zara ed H&M propongono, a prezzi contenuti, prodotti di

abbigliamento femminile e maschile ad alta tendenza, sebbene di qualità mediamente inferiore, costruendo vantaggi competitivi sostenibili a lungo termine e difficilmente imitabili.

La filosofia commerciale è innovativa e rivoluzionaria: si produce solo ciò che si vende, attraverso un'adeguata attenzione al cliente e alle sue necessità.

Zara propone ogni anno quasi 15 mila modelli, con rimanenze di magazzino molto basse grazie ad un lavoro di preparazione delle collezioni accurato che, generalmente, inizia un anno prima dell'arrivo della merce nei punti vendita. La percentuale di prodotti che ruota all'interno del negozio è alta, definita in un *range* del 35-45%, in modo da garantire un ricambio continuo e prodotti sempre nuovi.

In modo parallelo, H&M si orienta verso una nuova tendenza chiamata *masstige*⁶. In pratica, questo fenomeno permette ai consumatori di comprare un prodotto firmato ad un prezzo molto accessibile.

Il concetto di H&M è vicino a quello del suo connazionale Ikea: il suo business model si basa sulla vendita di prodotti dal disegno innovativo, ma ad un prezzo ragionevole.

La caratteristica principale del produttore di abbigliamento svedese è, senza dubbio, l'economicità del prodotto, che, spesso, rappresenta lo stimolo principale all'acquisto, reso possibile grazie ad una delocalizzazione produttiva in Paesi caratterizzati da manodopera a basso costo, a differenza del diretto concorrente Zara che possiede un controllo diretto sulle fasi produttive attraverso una struttura integrata verticalmente.

Ai due modelli di Zara ed H&M si aggiunge, infine, un nuovo modello di business dell'industria del Fashion Retail: quello realizzato dal colosso giapponese Uniqlo.

L'offerta di Uniqlo è rappresentata principalmente da prodotti base come: pile, piumini sottili, biancheria intima e denim.

Ciò che è diverso è l'approccio al business dell'amministratore delegato Tadashi Yanai. Mentre altre aziende di abbigliamento cercano di trovare o seguire l'ultima tendenza della moda, Yanai tratta Uniqlo come una impresa Hi-Tech. In una recente intervista a Wired Magazine, Yanai ha detto: "(...) in generale, nel settore dell'abbigliamento non si parla di processi rivolti al miglioramento continuo o di realizzare un "capo perfetto" di Denim, ma di inseguire le tendenze (...) a Uniqlo stiamo pensando al futuro. Stiamo pensando a come creare prodotti innovativi e come venderli a tutti (...)".

Uniqlo ritiene che i clienti si preoccupino di più della qualità e del valore del prodotto, piuttosto che di una rapida risposta ai cambiamenti di stili. Così, usano lunghi cicli di sviluppo in cui testano nuovi materiali e disegni e creano partnership a lungo termine con i produttori di materiali. In questo modo, la strategia di Yanai è simile a quella delle automobili. I produttori di automobili passano mesi o anni nello sviluppo di prodotti da vendere ad ampi gruppi di persone.

Uniqlo ha identificato gli stili all'interno di categorie di prodotti che non vanno rapidamente fuori moda, trovando un modo per creare una differenziazione di questi stili e, quindi, la creazione di una filiera in grado di fornirli al consumatore finale.

Uniqlo ha, quindi, saputo integrare tecniche e metodi, provenienti dal settore dell'auto, mediante l'attuazione di un piano di "obsolescenza programmata". L'obiettivo è quello di guidare i consumatori ad aggiornare il proprio guardaroba in base a cambiamenti nella tecnologia (guidata da Uniqlo), piuttosto che in base alle preferenze di stile in rapida evoluzione. I risultati di tale approccio sono stati impressionanti, rendendo Uniqlo uno dei maggiori *retailer* al mondo, guadagnando velocemente terreno su rivali come Zara e H&M.

L'approccio delle tre aziende esaminate configura l'affermarsi di un modello di produzione modulare anche nel sistema della moda. Le nuove tendenze mostrano aziende orientate a capire ciò che i loro clienti vogliono, anche attraverso innovativi sistemi creati per identificare le preferenze dei consumatori, progettando la propria *supply chain* e rete di distribuzione. Nel caso di Uniqlo, ottenere le giuste preferenze dei clienti è estremamente importante a causa dei loro lunghi cicli di

⁶ Il termine "*masstige*" proviene dalla contrazione di due parole: "*mass market*" e "*prestige*". Il *masstige* è, dunque, l'alleanza di una marca prestigiosa con una marca di consumo di massa.

sviluppo e gli impegni a lungo termine per materiali e prodotti. Per Zara, reagire rapidamente alle preferenze dei consumatori è una componente fondamentale del loro vantaggio competitivo. H&M è ben noto per l'attenzione posta sulla ricerca volta a prevedere le tendenze emergenti.

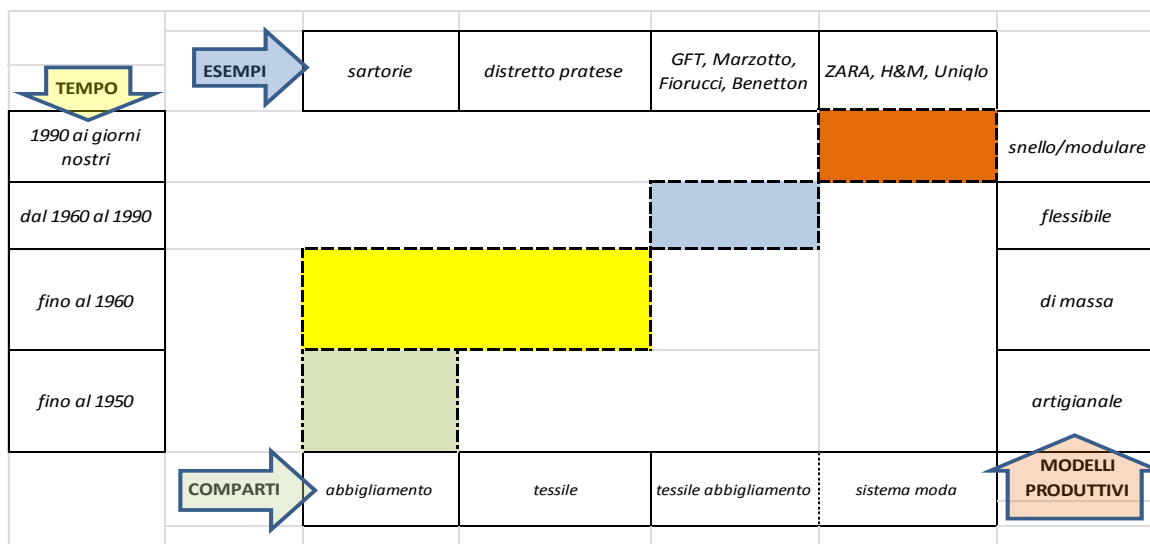
3.2.5 Alcune considerazioni di sintesi

L'analisi diacronica condotta, ha evidenziato la presenza di alcune discontinuità nel comparto in esame. L'evoluzione dei modelli di produzione è stata accompagnata da un cambiamento del settore, che si è lentamente trasformato in sistema della moda, con evidenti ripercussioni e trasformazioni non soltanto tecnologiche, ma soprattutto culturali ed organizzative.

Tale evoluzione si è declinata, quindi, sulla base di dimensioni e dinamiche temporali differenti, rispetto all'*automotive* e all'agro-alimentare. Tuttavia, a fronte di una differente diacronicità, è dato evidenziare una similarità nelle influenze storico-ambientali e organizzative tra tutti i settori indagati. In generale, infatti, le macro tendenze emerse sono così riassumibili:

- spostamento dell'offerta da prodotti standardizzati e di massa verso prodotti più specializzati, personalizzati e con un maggiore contenuto di elementi qualitativi, sia materiali (qualità dei materiali, vestibilità, funzionalità), sia immateriali (stile, immagine, *status symbol*);
- conseguente riorientamento verso tecnologie e processi organizzativi e produttivi più flessibili, in grado di produrre per piccoli lotti e di modificare, anche sostanzialmente ed in tempi brevi, il prodotto;
- passaggio da un modello altamente integrato di impresa industriale, orientato a massimizzare l'efficienza e le economie di scala, ad una visione di impresa a rete e senza confini, con strette relazioni di collaborazione all'esterno, finalizzata a coniugare l'efficienza dei processi produttivi e organizzativi, con l'efficacia rispetto al mercato (Esposito De Falco e Genco, 2011).

Fig. 1: L'evoluzione dei modelli di produzione nel tessile-abbigliamento



Fonte: ns elaborazione

3.3 Il settore agro-alimentare

3.3.1 Cenni storici

I molteplici cambiamenti che caratterizzano il contesto competitivo moderno favoriscono continui adeguamenti di tutti i sistemi produttivi al fine di fronteggiare l'aumentata complessità dell'ambiente di riferimento (Barile, 2009), accresciuta sempre più dalla varietà e dalla variabilità dei possibili fenomeni oggetto di osservazione, con particolare riferimento a mercato, domanda e

tecnologie (Womack *et al.*, 2000). Il macro-settore agro-alimentare risulta al giorno d'oggi particolarmente soggetto a questo tipo di dinamismo e nel tempo si è assistito ad una progressiva evoluzione nella realtà operativa di molti processi produttivi, soprattutto nel nostro Paese.

Come avvenuto anche in altri settori dell'economia italiana, si è passati attraverso diverse modalità di produzione: inizialmente (fino agli anni '70), anche nell'agro-alimentare, esisteva una produzione di massa (seriale), in cui si poneva l'accento soprattutto sulle tecnologie proprietarie e sulle economie di scala, con scarsa attenzione alla qualità, alla varietà, al consumatore; l'obiettivo quindi era prevalentemente quello di migliorare i processi manifatturieri, convertendoli da discontinui a continui, migliorando l'affidabilità e l'efficienza, massimizzando la profittabilità, allo scopo di superare ciò che fino a pochi anni prima era caratterizzato da coltivazioni indipendenti e mercati regionali e risultava completamente dipendente dalle attività di agricoltura e allevamento. Si è giunti poi (a partire dagli anni '80) ad una realtà di produzioni più snelle (*lean productions*) caratterizzate da forme di esternalizzazione e da una tendenza ad avvicinarsi alle cangianti esigenze della clientela e per questo favorendo soprattutto la grande distribuzione. Successivamente (dalla fine degli anni '90) ci si è orientati verso lo sviluppo di produzioni di tipo più modulare, sfruttando l'opportunità di integrare varie competenze al fine di generare prodotti orientati a soddisfare simultaneamente una pluralità di esigenze (Moresi *et al.*, 2008).

3.3.2 Lineamenti evolutivi delle modalità di produzione

Nel settore agro-alimentare, il tipo di evoluzione delineata ha seguito tappe ben definite, in parallelo con le vicende storiche di contorno che hanno condizionato lo stile di vita delle persone (dal lato della domanda) e la possibilità di formulare nuove proposte di valore (dal lato dell'offerta).

Durante il periodo bellico, in cui i conflitti impedivano un adeguato sviluppo del mercato e delle tecnologie, i beni che interessavano la Domanda erano principalmente quelli di prima necessità, non c'erano ancora i cosiddetti prodotti di "fantasia" e la minore consapevolezza del target di riferimento non favoriva la concorrenza o l'interesse a incrementare la varietà; l'instabilità politica globale e l'assenza di ricchezza diffusa contribuivano a rendere un quadro più statico e non particolarmente predisposto all'innovazione nell'ambito della produzione. Nel dopo-guerra e fino agli anni '70, si è sviluppata un'intensa attività produttiva che finalmente era in grado di rispondere alle esigenze del Mercato, per quanto ancora poco sofisticate; la trasformazione dei prodotti di consumo non avveniva più soltanto a livello artigiano ed agricolo e i processi industriali in questo settore cominciarono ad essere prevalenti; un esempio tipico riguarda le conserve alimentari, perché prima dell'avvento dei sistemi di refrigerazione e degli agenti chimici i sistemi di conservazione erano basati essenzialmente sulla pressione meccanica e il sotto-vuoto. Riguardo alle conserve alimentari, in quel periodo, da un punto di vista tecnico-strutturale, si stava assistendo al passaggio da fabbriche con tecnologie alquanto empiriche a stabilimenti di grandi dimensioni nei quali i laboratori di ricerca e la funzione dei tecnici assumevano grande importanza (Golinelli, 1965).

Soprattutto a partire dagli anni '80, una maggiore cultura di base, l'aumento generalizzato del potere d'acquisto, la crescita di esigenze diverse dalla semplice soddisfazione di bisogni primari hanno favorito anche nel settore agro-alimentare un progresso deciso ed una emergente flessibilità nelle varie fasi del processo produttivo; si moltiplicano le aziende, aumenta la concorrenza, aumenta la varietà, aumentano le collaborazioni tra i vari attori del processo di generazione del valore, vengono proposti nuovi metodi per realizzare, distribuire e vendere i prodotti alimentari; si fa spazio il concetto di qualità, si dà maggiore attenzione all'ambiente, cambia la logica del *packaging*, vengono utilizzati prodotti chimici per favorire la conservazione degli alimenti, vi sono nuove idee di famiglia e quindi di dosi/porzioni, si sviluppa il marketing e la possibilità di far leva su diverse strategie di promozione e valorizzazione delle caratteristiche dei prodotti offerti; siamo all'inizio dell'era della comunicazione, della globalizzazione, del *knowledge sharing*, la riduzione delle distanze incrementa consapevolezza, esigenze, senso critico e contribuisce a far maturare differenti gusti personali nella domanda e supporta la relativa personalizzazione dell'offerta. La materia prima, derivante direttamente dall'agricoltura, viene trasformata in prodotti di consumo più

o meno immediato o conservabili, in maniera naturale o elaborata, con caratteri organolettici accettabili e valore nutritivo non molto diverso dall'originario. I processi unitari impiegati nelle industrie agroalimentari si evolvono e i principali diventano l'esterificazione, la fermentazione, l'idrogenazione, l'idrolisi, la neutralizzazione, la polimerizzazione, lo scambio ionico.

Oggi questo dinamismo ha raggiunto dimensioni non più misurabili (attualmente oltre il 50% dei prodotti alimentari è sottoposto a processi industriali di trasformazione, la parte restante essendo per lo più soggetta a operazioni di condizionamento per la distribuzione è allo stato fresco, Federalimentare, 2011); il mercato non è già più globale, ma globale, ovvero in grado di mantenere la propria identità nonostante l'ampia diffusione; l'informazione è completa, i gusti sofisticati, la varietà infinita; nascono i prodotti BIO (trasformazione), si evolve la catena del freddo (logistica), si modifica la *shelf-life* (conservazione), cresce la filosofia del Km0 (distribuzione), si affermano le biotecnologie (soprattutto in termini di igiene e di tutela degli alimenti da alterazioni, contaminazioni e sofisticazioni), irrompe il concetto di tracciabilità (provenienza e percorsi degli alimenti), le certificazioni di originalità e di qualità si ritagliano una propria significativa nicchia di mercato (si pensi ai marchi DOP, DOC, IGT, IGP, etc.) e allo stesso tempo si assiste alla diffusione planetaria del *fast-fooding* e il *ready-to-eat*.

I principali fattori che attualmente guidano i consumatori nella scelta degli alimenti sono il gusto, la salubrità, l'assenza di additivi, il prezzo, la struttura e la convenienza (Bruin e Jongen, 2003). La domanda di prodotti alimentari da parte degli italiani, ad esempio, si è spostata dai soli prodotti "freschi" (*I gamma*) a prodotti con diverso grado di trasformazione, cioè dalle conserve vegetali (*II gamma*) ai surgelati (*III gamma*), ai prodotti orticoli già puliti, tagliati e confezionati in sacchetti o in vaschette, pronti per essere consumati immediatamente o previa cottura (*IV gamma*), ai prodotti trattati termicamente ma con apparente freschezza (*V gamma*). Un esempio interessante riguarda i prodotti a forte valenza salutistica, per la dieta, per la pelle, per l'età. Tutta la filiera agroalimentare è quindi sotto costante osservazione e per questo è stimolata a realizzare continui progressi finalizzati alla massimizzazione della propria probabilità di sopravvivenza.

L'orientamento *glocal* (Bauman, 2005), le moderne tecniche di *change management* (Watzlawick *et al.*, 1974), la persistenza dell'identità anche attraverso l'innovazione e l'integrazione di una pluralità di competenze specialistiche relative ad una molteplicità di fornitori favoriscono, dunque, la creazione di prodotti in grado di soddisfare le esigenze di una domanda che presenta crescenti livelli di sofisticazione. Inoltre la gran parte delle operazioni unitarie che intervengono nelle industrie agroalimentari sono comuni all'industria chimica (cristallizzazione, distillazione, evaporazione, filtrazione, macinazione, sedimentazione ecc.), oppure connesse con l'elaborazione di materiali biologici (congelamento, cottura, sterilizzazione ecc.) e con le operazioni con membrane (osmosi inversa, ultrafiltrazione), soprattutto nel settore lattiero-caseario.

Infine, la tendenza a generare prodotti che incorporano tecnologie e competenze di natura assai diversa ed articolata facilita la convergenza concorrenziale di organizzazioni imprenditoriali appartenenti anche ad ambiti apparentemente distanti. A titolo esemplificativo, è possibile richiamare la nutraceutica (perfetta integrazione di nutrizione e farmaceutica) o l'agronica (l'applicazione all'agricoltura dei prodotti e dei metodi dell'elettronica, al fine di razionalizzare la produzione), che aggregano capacità e *know-how* differenti, messi in comune allo scopo di realizzare soluzioni innovative. Conseguentemente trovano spazio nuove tecnologie di conservazione degli alimenti, nuovi materiali e tecniche di confezionamento (es. l'utilizzo di atmosfere modificate, ovvero MAP: *modifiedatmo-sphere packaging*, oppure soluzioni *smart-packaging* come l'autoriparazione di microfori o fessure e la reattività dell'imballaggio a particolari condizioni ambientali), si diffondono tecnologie emergenti per migliorare le qualità organolettiche dei cibi (attraverso altissime pressioni, il riscaldamento ohmico, i campi elettrici pulsati, etc.), nasce il mercato dei cosiddetti *nanofood* (Tiju e Morrison, 2006). Si parla di una vera e propria riorganizzazione della *food supply-chain* tramite l'implementazione delle tecnologie PAT (*Process Analytical Technology*), in sistemi integrati per l'analisi controllo dei processi manifatturieri attraverso misure a tempo dei parametri critici che caratterizzano la trasformabilità delle materie prime e dei semilavorati nei diversi stadi della linea tecnologica, onde assicurare una qualità

accettabile del prodotto finito. Nascono iniziative di *engineered food*, per la realizzazione di quei prodotti le cui caratteristiche e la cui tecnologia di ottenimento vengono progettate a tavolino, strumentali alla definizione puntuale delle caratteristiche che tali prodotti dovrebbero avere in termini di proprietà funzionali, nutrizionali, organolettiche, vita commerciale e costo.

3.3.3. Alcuni possibili casi-studio di riferimento

Significativi esempi a livello nazionale di tutto il percorso evolutivo delineato sono sicuramente i casi di Cirio (nell'industria conserviera), di Illy (nell'industria alimentare) e di Danone (nell'industria alimentare e farmaceutica). Si tratta di realtà industriali che storicamente hanno avuto un fortissimo impatto nel nostro Paese già nei primi anni del secolo scorso e che sintetizzano bene le differenze esistenti nelle diverse modalità di produzione del settore agro-alimentare, con particolare riferimento ai processi innovativi, alle strategie aziendali, alle politiche di commercializzazione.

La *Cirio*, fondata nel 1856 è oggi una delle imprese agro-alimentari più importanti del settore, ed il primo produttore di conserve vegetali in Italia. Essa iniziò con la conservazione dei piselli in scatola e, successivamente, è stata in grado di sperimentare e portare nuove tecniche di conservazione a livello industriale. La *Cirio* è impegnata nella realizzazione di molti prodotti alimentari, dalle conserve vegetali a quelle di carne e di pesce, dalla pasta al caffè, dal latte alle marmellate, e nel tempo ha notevolmente adeguato la propria strategia di marketing alle cangianti esigenze del mercato. Essa è una sintesi perfetta e di successo della logica strategica che si fonda su domanda, mercato e tecnologie in quanto cura prodotti di prima necessità (la cui domanda è soggetta a poche oscillazioni), ha resistito per oltre 150 anni alle continue evoluzioni del mercato, ora del tutto aperto e sempre più concorrenziale, attraverso lo sviluppo e l'implementazione di tecniche sempre nuove. Possiamo citare *Cirio* prevalentemente come esempio di applicazione dei principi della produzione di *massa*, soprattutto se riferita all'industria conserviera e in particolar modo a quella legata ai pomodori (conserve di pomodori "appertizzate"). Il miglioramento agronomico dei vegetali, il perfezionamento della tecnologia dei processi produttivi, lo sviluppo costante di nuovi prodotti e l'evoluzione agronomica hanno consentito a *Cirio* di contribuire al miglioramento genetico tradizionale, insieme a quello delle tecniche di coltivazione, e di ottenere aumenti dei livelli di produttività agricola e della qualità dei prodotti trasformati. Nel corso della sua lunga storia, la *Cirio* non solo è sempre stata al passo con lo sviluppo delle tecnologie nell'industria alimentare conserviera, ma ha fornito anche dei significativi contributi all'innovazione del settore, avendo costantemente come riferimento i principi della sicurezza alimentare e della qualità dei prodotti. Oltre che grande industria agroalimentare, *Cirio* è un'officina in cui costantemente sono messi a punto nuovi sistemi di produzione e materiali di confezionamento. Per quanto riguarda le conserve di pomodori essa utilizza il metodo dell'appertizzazione (dal nome del suo inventore, il francese Appert); esso consiste nel porre l'alimento da conservare in un recipiente ermetico, che poi viene portato a temperatura elevata in modo da distruggere i microrganismi contaminanti; poiché il rischio di botulismo è particolarmente alto, il contenuto deve raggiungere temperature molto elevate (generalmente da 110 a 120°C) per tempi prolungati. Questo metodo semplice ha consentito il suo utilizzo a livello industriale e ha favorito la produzione in serie.

La *Illy Caffè*, fondata a Trieste nel 1933 da Francesco Illy, di origini ungheresi, è un'azienda specializzata nella produzione di caffè, con sede e stabilimento di produzione a Trieste, da dove viene seguito tutto l'iter del prodotto, dalla coltivazione alla preparazione nei bar. Essa produce e vende in tutto il mondo un'unica miscela composta da 9 varietà di Caffè arabica al 100%, provenienti da India, Brasile, Costa Rica, Colombia ed Etiopia, direttamente dai raccolti di coltivatori selezionati da Illy. Nel 1934, Illy inventa e brevetta il sistema di confezionamento e conservazione a pressurizzazione con gas inerte. Il sistema di pressurizzazione ad atmosfera controllata Illy è ancora oggi in uso in tutto il mondo ed è considerato la prima delle otto innovazioni radicali nel settore del caffè. La *Illy* è associabile soprattutto all'implementazione dei

principi della produzione *snella*, specie con riferimento al confezionamento pressurizzato dei barattoli di caffè (cfr. barattoli di caffè “pressurizzati”). Già nei primi mesi di attività Illy aveva capito che, a contatto con l'aria, gli aromi del caffè svanivano in meno di un giorno. Negli anni trenta, la tecnologia a disposizione era per lo più meccanica e tra i vari tentativi di preservare gli aromi provò a creare il vuoto nei barattoli e sotto pressione ad immettere un gas inerte, l'azoto. Così facendo gli aromi vengono imprigionati, fissati e restano protetti a lungo nel tempo, il caffè nei barattoli Illy si affina, la sua rotondità migliora e ne aumenta la conservazione. L'azoto si dissolve immediatamente al momento dell'apertura del barattolo e non altera il caffè. Per quanto riguarda il processo produttivo il sistema di pressurizzazione ad atmosfera controllata Illy, è ancora oggi in uso in tutto il mondo ed è considerato la prima delle otto innovazioni radicali nel settore del caffè. L'utilizzo delle tecniche di controllo dell'atmosfera, unite al controllo della temperatura e dell'umidità di un determinato ambiente è in grado di agire in profondità sul metabolismo dei prodotti vegetali. Quest'azione si traduce, da un punto di vista merceologico, tanto nella conservazione delle qualità organolettiche del prodotto quanto nella riduzione dei pericoli derivanti dalla proliferazione di agenti patogeni. Il tipo di soluzione adottata ha permesso lo sviluppo di una forma di produzione snella, con forti riduzioni di sprechi, importanti ottimizzazioni di costi e tempi e il mantenimento di un elevato standard di qualità dei prodotti immessi nel mercato.

La *Danone*, fondata nel 1919 da Isaac Carasso, nel tentativo di dare sollievo ai bambini che in che quel periodo soffrivano di disturbi intestinali, si propose di produrre yogurt con colture provenienti dall'istituto Pasteur. Essa oggi è presente in oltre 120 paesi nel mondo e ha sviluppato importanti tecniche chimiche avanzate per la produzione di alimenti con caratteristiche organolettiche prima sconosciute e diverse da quanto già presente in natura. Di sicuro, è il più importante esempio di nutraceutica in grado di competere con sempre maggiore efficacia con i produttori e distributori più tradizionali. I numerosi centri di ricerca aperti hanno consentito all'impresa di restare all'avanguardia e di anticipare bisogni insospettabili dei consumatori. La Danone è un tipico esempio produzione *modulare*, e il suo sviluppo di produzioni integrate in cui convergono differenti competenze specializzate, famosi i casi Danacol, Activia, Actimel che hanno permesso di realizzare prodotti non già esistenti e quindi di competere con sempre maggiore efficacia (cfr. yogurt e derivati “nutraceutici”). L'organizzazione innovativa di Danone ha fondamentalmente tre scopi: migliorare i prodotti esistenti, ottimizzare i processi di produzione e sviluppare nuovi prodotti. Oggi, Danone è impegnata in una serie di programmi di ricerca dedicati allo studio della flora intestinale, della sua interazione con l'organismo e del ruolo dei probiotici. Gli Istituti Danone si avvalgono eminenti membri della comunità scientifica (esperti indipendenti in nutrizione, pediatria, psicologia, gastroenterologia), sotto la presidenza di un esperto scientifico indipendente. Ad oggi, sono stati sostenuti oltre 900 progetti di ricerca (con un budget globale di 16 milioni di euro), sono stati lanciati decine di programmi educazionali e organizzati quasi un centinaio di simposi. Le azioni intraprese dall'Istituto comprendono il sostegno della ricerca innovativa, svolta anche dal Gruppo stesso, che ha da sempre investito massicciamente in ricerca e sviluppo. Per quanto riguarda il processo produttivo Danone ha proposto una serie di soluzioni innovative, arricchendo i prodotti tradizionali (come gli yogurt) con altre sostanze (spesso naturali) attraverso un processo di lavorazione chimica; tra i vari possibili esempi si ricorda Danacol, ottenuto con l'aggiunta di steroli vegetali e fitosteroli (sostanze grasse di origine vegetale), che hanno proprietà ipocolesterolemizzanti note già dagli anni '50, agiscono nell'intestino e favoriscono la riduzione di colesterolo. La quantità di steroli vegetali introdotta giornalmente con una dieta equilibrata è di circa 300 mg. Un flaconcino di Danacol (100 g) contiene 1,6 g di fitosteroli. Questo tipo di innovazione rappresenta un esempio significativo e di successo di processo produttivo integrato, in cui convergono efficacemente competenze specialistiche diverse e si favorisce lo sviluppo della produzione modulare.

3.3.4 Alcuni spunti di riflessione

In considerazione dei fenomeni delineati, è possibile verificare che anche nel settore agro-industriale si è assistito nel tempo ad una vera e propria evoluzione del sistema produttivo nel

nostro Paese. In particolare l'organizzazione del lavoro oggi non è più "di flusso" (come quando la produzione era di massa), ma risulta sempre più "flessibile", fino a diventare "personale" nella produzione modulare; la varietà dei prodotti non è prevedibile, i volumi vengono sempre più spesso condivisi e la progettazione di nuove soluzioni è ormai continua; si è passati dalle economie di scala a quelle di scopo, da grossi impianti statici alla strumentazione modulare, dalle esternalizzazioni alle partnership (Womack e Jones, 2007). Nell'agro-industria i moderni processi di trasformazione, di conservazione e di distribuzione suggeriscono un cambiamento di ruoli e di dimensioni di pertinenza; oggi per il mantenimento di una posizione competitiva durevole sempre più spesso un network di imprese deve agire insieme per fornire soluzioni innovative realmente integrate. In questo senso le modalità di produzione modulare rappresentano una sintesi funzionale al perseguimento di obiettivi comuni, spesso convergenti.

L'evoluzione dei modelli manifatturieri verso forme di organizzazione di natura modulare evidenzia che il conseguente processo di creazione del valore si sviluppa sempre di più a livello collettivo e dipende in misura significativa dalle relazioni ed interazioni che si attivano tra la pluralità di attori coinvolti (imprese, partner, fornitori, clienti *et al.*).

Come descritto per i processi innovativi di *nanofood* e *engineered food* i fattori sui quali si fonda la generazione del valore infatti non appartengono più in via esclusiva alla singola impresa, ma sono condivisi con una pluralità di altri soggetti operanti e coinvolti a vario titolo nel processo di produzione e le metriche di valutazione tradizionali non sempre riescono a catturare la rilevanza di tali elementi (Golinelli *et al.*, 2011; Barile *et al.*, 2006; Sancetta, 2007; Barile *et al.*, 2013).

Come visto nei citati esempi della chimica applicata all'agroalimentare, dell'agronomica e della nutraceutica, talora, le condotte delle organizzazioni divengono addirittura proattive in quanto dirette ad anticipare i bisogni del mercato, a proporre tecnologie sempre nuove e all'avanguardia, a coinvolgere in maniera più efficace e "consonante" (Golinelli, 2005; Barile, 2008; Barile e Polese, 2010; Barile *et al.*, 2012).

In questo scenario, il processo di creazione di valore coinvolge i clienti in un processo di consumo personale e non soltanto negli *step* finali legati al consumo (Carrubbo, 2013), considerandoli come reale leva strategica, come co-creatori (Prahalad e Ramanswamy, 2004), suggerendo così che le imprese possano lavorare principalmente come integratori e manager delle risorse necessarie e disponibili, al fine di generare valore diffuso tra le parti interessate (Ferri e Sancetta, 2003).

4. Conclusioni

Lo studio dei modelli di produzione e l'indagine empirica condotta sui settori *automotive*, agro-alimentare e tessile-abbigliamento consentono di pervenire ad alcune significative considerazioni di sintesi e di sviluppare qualche spunto di riflessione a vantaggio sia degli studiosi che dei *decision maker*.

Innanzitutto, l'osservazione della concreta realtà operativa sembra validare il percorso evolutivo dei modelli di produzione industriale ipotizzato, almeno con riferimento a:

- le diverse fasi che lo hanno caratterizzato e la loro successione temporale (produzione di massa → automazione flessibile → produzione snella → modularità);
- le cause che hanno indotto il passaggio da una all'altra pietra miliare di questo percorso (complessità dell'ambiente in termini di crescita della varietà/variabilità della domanda, delle tecnologie e del mercato);
- i diversi momenti costitutivi dello sviluppo di ciascuno dei modelli di produzione (prima in un'impresa pioniera - Ford Motor Company e Toyota Motor Corporation - poi in tutto il settore di riferimento - *automotive* - infine in altre industrie - agro-alimentare e tessile-abbigliamento).

Con riguardo a quest'ultimo aspetto l'analisi empirica ha evidenziato come nel passaggio dal comparto originario dell'*automotive* alle altre industrie prese in considerazione, ciascuno schema produttivo non abbia subito poi così tanti adattamenti, se non quelli necessari per renderlo

implementabile in contesti operativi diversi per tipologia dell'output e per contenuto di servizio associato al prodotto.

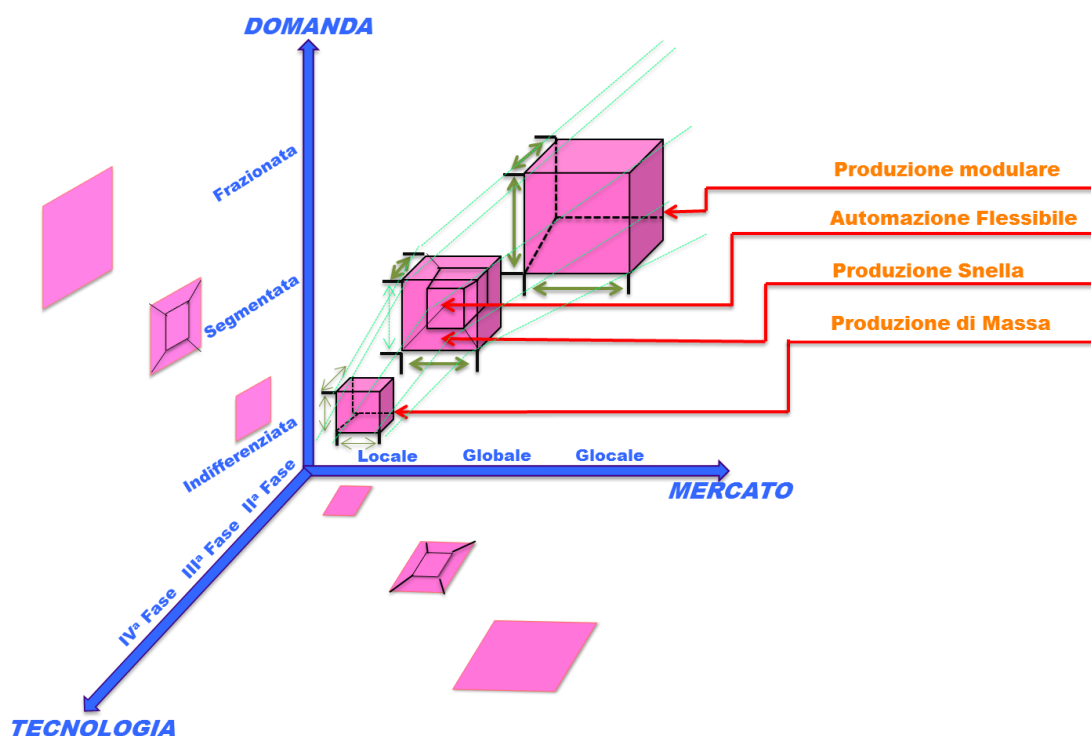
Infatti, i caratteri dell'ambiente (grado di eterogeneità della domanda, progresso tecnologico, estensione del mercato) e la loro evoluzione nel tempo presentano palesi affinità nei tre settori esaminati, differenziandosi di fatto solo nella specificità della forma con la quale si sono manifestati, in special modo con riguardo al progresso tecnologico (ad esempio il "tinto in capo" nel tessile-abbigliamento e la "pressurizzazione" nell'agro-alimentare).

Proprio questo ha consentito l'applicabilità dei modelli di produzione sviluppati in prima istanza nel settore *automotive* agli altri comparti analizzati, dove quegli stessi schemi produttivi sono stati, dunque, soltanto declinati in modo differente, facendo propri e preservando i caratteri organizzativo-gestionali distintivi.

Sulla base delle evidenze risultanti dall'analisi empirica, la più marcata differenza tra l'*automotive* e gli altri due settori esaminati risiede, invero, nel periodo storico nel quale è avvenuta l'implementazione dei modelli di produzione. Si nota, infatti, un certo ritardo nell'apparizione e nell'affermazione di ciascuno degli schemi produttivi nei settori tessile-abbigliamento e agro-alimentare, rispetto al momento in cui lo stesso schema si è consolidato nell'*automotive*. Questo fenomeno da un lato è una riprova di come l'*automotive* continui ad essere il campo di sperimentazione di nuovi modi di produrre, dall'altro è una testimonianza del ritardo nello sviluppo industriale accumulato dall'Italia in molti settori nel periodo tra le due grandi guerre.

Una volta evidenziate le affinità e le diversità del percorso evolutivo dei modelli di produzione osservate nei diversi settori esaminati, è possibile ora pervenire ad una rappresentazione grafica particolarmente efficace per una rapida visualizzazione delle dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale (Fig. 2).

Fig. 2: Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale



Fonte: ns. elaborazione

Come si vede, nella Fig. 2 è raffigurato un piano cartesiano tridimensionale sui cui assi sono disposti i caratteri salienti dell'ambiente - domanda, tecnologie, mercato - che più degli altri hanno favorito la nascita di susseguenti modelli di produzione, declinati in ragione del grado di eterogeneità della domanda, delle diverse fasi di meccanizzazione dei processi produttivi e dell'estensione del mercato.

In tale piano cartesiano, ciascun modello di produzione, rappresentato graficamente da una figura solida, è posizionato in corrispondenza della combinazione domanda-tecnologia-mercato nel cui ambito ha trovato origine.

Così il modello della produzione di massa è individuato da un parallelepipedo collocato in basso a sinistra, vicino all'origine degli assi, dove la domanda si qualifica come indifferenziata, i processi produttivi si trovano nella II fase di meccanizzazione ed il mercato ha una dimensione locale.

All'estremo opposto, in alto a destra e lontano dall'origine degli assi, si trova il parallelepipedo che simboleggia il modello della produzione modulare, in corrispondenza di una domanda frammentata, di un'ultima e più recente fase della meccanizzazione dei sistemi produttivi indotta dall'ICT, nonché di un mercato globale.

Particolare è la rappresentazione del modello della produzione snella, disegnato come un solido che contiene al suo interno un'altra figura solida, che qualifica il modello dell'automazione flessibile. Questa costruzione nasce dall'esigenza di dar conto, graficamente, sia di come entrambi i modelli abbiano visto la luce nel medesimo ambito domanda-tecnologia-mercato, sia del fatto che la *lean production* abbia aggiunto numerose caratteristiche economico-organizzative al modello di produzione sviluppato in occidente in risposta ad un ambiente caratterizzato da una domanda segmentata, dall'affermarsi della III fase di meccanizzazione dei processi produttivi e da un mercato esteso a livello globale e che, dunque, il modello della produzione snella sovrasti quello dell'automazione flessibile.

Le principali caratteristiche economico-organizzative dei modelli di produzione industriale, dettagliatamente descritte nella Tab. 1, non sono, invece, esplicitamente rappresentate in Fig. 2: costituendo, infatti, il "contenuto" di ognuno dei suddetti schemi, tali caratteristiche devono essere immaginate all'interno dei corrispondenti parallelepipedi.

Sulla base di una siffatta impostazione, l'ispezione della Fig. 2 consente al lettore di cogliere con immediatezza, quasi a colpo d'occhio, le dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale, in virtù della diversa e progressiva posizione assunta nel piano cartesiano tridimensionale dalle differenti figure solide, rappresentative dei diversi modelli di produzione.

A conclusione di questo lavoro, identificata nella complessità ambientale la causa che produce, come effetto, il passaggio da un modello produttivo ad uno successivo, non ci si può esimere dal chiedersi quale sia la legge che governa la dinamica evolutiva delle modalità di produzione industriale.

A parere di chi scrive, il principio cercato non può che essere rinvenuto nell'aspirazione dell'impresa ad instaurare un rapporto armonico con l'ambiente e il contesto, cioè nella ricerca della "compatibilità" o "consonanza". In una visione che travalichi il breve termine, la consonanza si palesa "complemento essenziale della competitività", la quale s'identifica tradizionalmente come tensione dell'impresa al continuo miglioramento nelle performance (redditività, efficienza ed efficacia). Talché, il concreto perseguimento degli obiettivi di consonanza e competitività richiede "*osservazione e contestualizzazione delle tendenze ambientali, da un lato, e intervento sulla dotazione strutturale d'impresa, dall'altro, [essi] si palesano quali momenti paralleli ed interrelati: la questione del rapporto impresa-ambiente viene così ricondotta ad una prospettiva unitaria, co-evolutiva e di equilibrio dinamico*" (Golinelli, 2008, p. 9).

È questo uno spunto di riflessione, offerto agli studiosi, che nasce dal presente lavoro.

Questa ricerca, infine, può rappresentare un valido approccio per i *decision maker* di tutte le organizzazioni economiche, al fine di comprendere ed orientare con successo il cambiamento evolutivo del proprio sistema produttivo.

In un futuro sviluppo del lavoro potrebbe essere d'interesse estendere l'indagine empirica e arricchire, quindi, con maggiori evidenze la discussione dei risultati.

Bibliografia

- BARILE S. (a cura di) (2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale*, II Ed., Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale. Decidere in contesti complessi*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., CARRUBBO L., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", *Journal of Business Market and Management*, vol. 6, n. 4, pp. 228-253.
- BARILE S., MEROLA B., CALABRESE G. (2006), "L'Equilibrio Vitale del Sistema (EVS). Un modello di analisi del valore nella prospettiva dell'ASV", in Barile, S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico-Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012), "An Introduction to the Viable Systems Approach and its Contribution to Marketing", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Smart Service Systems and Viable Service Systems", *Service Science*, vol. 2, n. 1, pp. 21-40.
- BARTEZZAGHI E. (1998), "L'evoluzione dei modelli di produzione: sta emergendo un nuovo paradigma?", *Economia e politica industriale*, n. 97, pp. 127-166.
- BAUMAN Z. (2005), *Globalizzazione e glocalizzazione*, Armando editore, Roma.
- BRUIN S., JONGEN R.G. (2003), "Food process engineering: the last 25 years and challenges ahead. Comprehensive Reviews", *Food Science and Food Safety*, vol. 2, n. 2, pp. 42-81.
- CARRUBBO L. (2013), *La Co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*, RIREA, Roma.
- CHANDLER A.D. (1964), *Giant enterprise: Ford, General Motors, and the automobile industry*, Harcourt Brace and World, New York.
- CHIACCHIERINI E. (1993), *Tecnologia e produzione*, Edizioni Kappa, Roma.
- COZZOLINO A. (2009), *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Cedam, Padova.
- CUSUMANO M.A., NOBEOKA K. (1998), *Thinking beyond lean*, Free Press, New York.
- CUSUMANO M. (1985), *The Japanese automobile industry. Technology and management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990), *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.
- DRUCKER P. (1946), *The concept of the corporation*, John Day Company, New York.
- ESPOSITO DE FALCO S., SCHIAVONE F. (a cura di) (2014), "The Evolution of the Italian Textile and fashion Industry: from Tradition to Innovation", Special Issue of *International Studies Of Management & Organization*, n. 1, pp. 1-89.
- ESPOSITO DE FALCO S., GENCO P. (a cura di) (2011), "Il Tessile/Abbigliamento campano tra Internazionalizzazione e Tradizione: i risultati del progetto TA CAMP", *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 32, pp. 7-665.
- FERRI M.A., SANCETTA G. (2003), "I sistemi d'offerta turistica: azione di governo, relazioni, interazioni", *Esperienze d'impresa*, vol. 9, Fascicolo S/2, pp. 127-139.
- GALLINARO S. (1996), *La produzione nell'economia dell'impresa industriale: da funzione a scuola*, Giappichelli, Torino.
- GALLINARO S. (2001), *Imprese e competizione nell'era della modularità*, Cedam, Padova.
- GALLINARO S., GRANDO A., MASSARONI E. (2001), "La produzione manifatturiera. Prassi emergenti e potenziali filoni di ricerca", *Sinergie*, n. 55, pp. 54-66.
- GOLDMAN S.L., NAGEL R.N., PREISS K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold.
- GOLINELLI G.M. (1965), *Attuali problemi dell'industria conserviera vegetale*, Irmarm, Roma.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, III Ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., BARILE S. (2008), "Nascita ed evoluzione del pensiero sistemico", in Barile, S. (a cura di) *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale*, II ed., Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M., GATTI M., PROIETTI L., VOLPE L. (2011), "Il governo dell'impresa tra orientamento al profitto e creazione di valore", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GRANDORI A. (1999), "Il coordinamento organizzativo tra imprese", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 171, pp. 75-91.
- IACOBUCCI D. (1992), "An Empirical Examination of Some Basic Tenets in Services: Goods-Services Continua", *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 1, pp. 23-52.
- LAMMING R. (1994), *Oltre la partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella*, Cuen, Napoli (titolo originale: *Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall, 1993).
- LUHMANN N. (1990), *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna.
- LUHMANN N. (2006), *Osservazioni sul Moderno*, Armando Editore, Roma.
- LUHMANN N. (2010), *Potere e Complessità sociale*, Il Saggiatore, Milano.

- MALOSSO G. (1987), *Liberi tutti. Venti anni di Moda spettacolo*, Mondadori Milano.
- MALOSSO G., TRAVERSO C., DI PASQUA E. (2006), "Pomeriggi alla meta industria", in Richetti M., Ciatta E. (a cura di), *Il valore della Moda*, Mondadori, Milano.
- MASSARONI E. (2002), "Forme, carattere e divenire sistemico dei rapporti di fornitura", in Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova.
- MASSARONI E., COZZOLINO A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova
- MONTGOMERY J.C., LEVINE L.O. (1996), *The Transition to Agile Manufacturing: Staying Flexible for Competitive Advantage*, ASQC Quality Press.
- MORESI M., MASI P., MASSINI R. (2008), *Industria alimentare italiana: quali prospettive di ricerca e sviluppo?* Società Italiana di Scienze e Tecnologie Alimentari (SISTAL).
- OHNO T. (2004), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale e il suo prezzo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1998), *Tecnica economica industriale e commerciale*, Carocci, Roma.
- PANEBIANCO C. (2008), *I signori dello stile. Rivoluzione e successo della moda italiana nel mondo*, Sperling & Kupfer, Milano.
- PINE B.J. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- PRAHALAD C.K., RAMANSWAMY V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- REVELLI M. (2004), "Introduzione", in Ohno T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale e il suo prezzo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.
- RICHETTI M., CIATTA E. (a cura di) (2006), *Il valore della Moda*, Mondadori Milano.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1992), "Beni e servizi, cioè prodotti", *Sinergie*, n. 29, pp. 95-113.
- RULLANI E. (1989), "Produzione ed economia industriale: dalla produzione di massa all'automazione", in AA.VV., *La funzione tecnico produttiva nell'economia d'azienda*, Atti del Convegno Aidea, Bari, Clueb.
- RULLANI E. (1994), "Produzione snella e post-fordismo: alla ricerca del paradigma emergente", *Economia e Politica Industriale*, vol. 21, n. 84, pp. 141-148.
- RULLANI E., VICARI S. (a cura di) (1999), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano.
- SANCETTA G. (2007), *Gli intangibles e le performance dell'impresa. Verso nuovi modelli di valutazione e di comunicazione nella prospettiva sistemica*, Cedam, Padova.
- SANCHEZ R. (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, vol. 16, Special Issue n. 1, pp. 135-159.
- SANCHEZ R., MAHONEY J.Y. (1996), "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Issue n. 2S, pp. 63-76.
- SCHONBERGER R.J., KNOD E.M. (1999), *Gestione della produzione*, McGraw-Hill, Milano (titolo originale: *Operations management. Customer-focused principles, McGraw-Hill 1997*).
- SCHMENNER R.W. (1987), *Produzione. Scelte strategiche e gestione operativa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano (titolo originale: *Production/operations management. Concepts and Situations, Science Research Associates, 1981*).
- SCIARELLI S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002.
- SILVESTRELLI S. (2003), *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, Giappichelli, Torino.
- STAMPACCHIA P. (2001), *L'impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione*, Giappichelli, Torino.
- TAYLOR F. (1967), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano (titolo originale: *Scientific management*, Harper & Row, London, 1947).
- TIJU J., MORRISON M. (2006), *Nanotechnology in agriculture and food*, Nanoforum report.
- VOLPATO G. (1996), *Il caso Fiat: una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Isedi, Torino.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J.H., FISCHR. (1974), *Change. La formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (2000), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano (titolo originale: *The machine that changed the world*, Macmillan Publishing Company, New York, 1990).
- WOMACK J.P., JONES D.T. (2007), *Lean Solutions: How Companies & Customer Can Create Value & Wealth Together*, Simon & Schuster, New York.

Siti internet

<http://www.cirio.it>
<http://www.corsi.storiaindustria.it>
<http://www.danone.it>
<http://www.illy.com>
http://www.federalimentare.it/banche_dati.asp

Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Verso una formalizzazione

SERGIO BARILE* CORRADO GATTI[▲] MARIALUISA SAVIANO[•] MARIO CALABRESE^{**}

Abstract

Obiettivi. Muovendo dalla visione dell'economia come studio delle dinamiche sostenibili di una società, in qualche modo, compiuta, si intende formulare una possibile risposta al seguente quesito di ricerca: esiste una legge generale in grado di spiegare l'evoluzione dell'economia d'impresa e dei sistemi produttivi?

Metodologia. Il lavoro, utilizzando come base di partenza scientifica i risultati di uno studio dell'evoluzione storica della disciplina dell'economia d'impresa, da un lato, e dell'evoluzione dei sistemi produttivi con riferimento ad alcuni settori chiave dell'economia, dall'altro, formula ipotesi interpretative delle dinamiche evolutive teorizzate ed osservate, argomentandole concettualmente ed evidenziandone le implicazioni teoriche e pratiche.

Risultati. L'interpretazione sviluppata indirizza verso la formulazione di un possibile principio esplicativo del percorso evolutivo dell'economia d'impresa e dei sistemi produttivi quale dinamica di sviluppo che dalla realizzazione di uno strumento utile alla soluzione di uno specifico problema, conduce alla definizione di una tecnica di approccio a categorie di problemi assimilabili, fino alla generalizzazione di un metodo utile in problematiche analoghe.

Limiti della ricerca. Il lavoro rappresenta la componente interpretativa e concettuale a valle di uno studio articolato e di più ampio respiro rispetto al quale assume piena significatività il contributo sviluppato.

Implicazioni pratiche. Il lavoro fornisce indicazioni prospettiche sullo sviluppo tanto della disciplina quanto dei sistemi produttivi utili alla formulazione di consapevoli e responsabili scelte manageriali per il miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della sostenibilità delle organizzazioni.

Originalità del lavoro. Lo studio propone una possibile interpretazione delle dinamiche evolutive oggetto d'indagine indirizzando verso l'individuazione di un principio evolutivo generale.

Parole chiave: metodi; strumenti; tecniche; dinamiche evolutive; economia d'impresa

Objectives. Building on a view of economics as the study of the dynamics of a sustainable society, in some way accomplished, we intend to formulate a possible answer to the following research question: is there a general law that can explain the evolution of the business economics and production systems?

Methodology. The work, using as a basis the scientific results of a theoretical study of the historical evolution of the discipline of business economics and of an empirical study of the evolution of production systems with reference to some key sectors of the economy, makes interpretative hypothesis of the evolutionary dynamics theorized and observed by discussing them conceptually and highlighting theoretical and practical implications.

Findings. The interpretation leads to the formulation of a possible evolutionary principle of the business economics and production systems as a development dynamics that from the creation of a useful tool to solve a specific problem, leads first to the definition of a technical approach to categories of similar problems, and then to the generalization of a method useful in analogous problematic situations.

Research limits. The work represents the interpretative and conceptual component of an organic study within which it acquires its full significance.

Practical implications. The work provides prospective lines on the development of the discipline as well as of the production systems, useful in the formulation of conscious and responsible management decisions to improve the efficiency, effectiveness and sustainability of organizations.

Originality of the study. The study provides an explanation of the evolutionary dynamics under investigation directing towards the identification of a general evolutionary principle.

Keywords: methods; tools; techniques; evolutionary dynamics; business economics

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: sergio.barile@uniroma1.it

▲ Straordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: corrado.gatti@uniroma1.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: msaviano@unisa.it

** Assegnista di Ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: mario.calabrese@unicas.it

1. Introduzione

In un contesto economico caratterizzato da ipercompetizione e da sempre più rapide evoluzioni tecnologiche, la dotazione di strumenti e tecniche orientati principalmente al miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali risulta non più sufficiente a garantire la sopravvivenza delle imprese né la loro sostenibilità, pur latamente intesa. Ciononostante, le energie cognitive e l'attenzione dei decisori manageriali continuano ad essere impegnate prevalentemente nel perfezionamento asintotico di tecniche e strumenti piuttosto che nella riflessione critica e nell'affinamento del metodo di approccio alle problematiche aziendali. Proprio avvertendo l'urgenza di una riflessione critica, il presente lavoro, in ottica costruzionista e all'interno dell'impianto teorico dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (2000a, 2006, 2008, 2009; Golinelli, 2000, 2005, 2010, 2011), muovendo da una rilettura dei percorsi evolutivi della teoria e della pratica d'impresa, si interroga sull'esistenza di un possibile principio esplicativo che giustifichi le evoluzioni osservate e consenta di fornire indicazioni prospettiche sullo sviluppo tanto della disciplina quanto dei sistemi produttivi utili alla formulazione di consapevoli e responsabili scelte manageriali.

Nel pieno vortice di una crisi che trae origine da un'accelerata corsa alla produzione di beni e al conseguimento del profitto, il progresso tecnico e tecnologico, che ha senz'altro reso possibile il raggiungimento di traguardi eccezionali, mostra una scarsa attenzione alle ricadute negative di uno sviluppo che si rivela poco sostenibile e incapace di generare benessere diffuso. Lungi dal voler criticare gli innegabili benefici del progresso tecnologico, non possiamo ignorarne le evidenti ricadute negative sull'ambiente, sulla società e sulla stessa economia. Un'innovazione che non si traduca in benessere per le più ampie popolazioni e non risulti sostenibile per le future generazioni non è un'innovazione da perseguire¹.

Il quadro che si va delineando è caratterizzato da forti contraddizioni. La più evidente è quella di una sempre più spinta globalizzazione cui si associa un sistema di interdipendenze impossibile da controllare, a fronte di una crescente frammentazione che si esprime nel paradosso di una società sempre più interconnessa di individui sempre più soli (Tresca, 2013). Parallelamente le imprese, pressate da continue e soffocanti tensioni competitive, sembrano aver perso di vista i valori cui rimanevano saldamente ancorate, pur se in una relativa arretratezza, le società preindustriali (Schumpeter, 1955).

Tale scenario prende forma in un contesto di sviluppo delle conoscenze caratterizzato da una sempre più potente capacità di analisi cui pare accompagnarsi una sempre più debole capacità di sintesi. Paradossalmente, infatti, mentre sviluppiamo capacità tecniche e tecnologiche impensabili, ci troviamo a constatare la frustrante incapacità di affrontare problemi fondamentali (Bateson, 1972). I nostri schemi interpretativi sono formati all'analisi del micro dettaglio ma falliscono nel supportare la visione di problematiche di più ampia portata (Minsky, 1975). Tale incapacità è comunemente attribuita a una crescente 'complessità' che sembra travolgere individui e organizzazioni causando un generale disorientamento². Ma sono i problemi ad essere diventati più complessi o, risucchiata nel vortice del micro, è la nostra capacità di comprensione che si è progressivamente affievolita?

Non è arduo riconoscere come la percepita complessità non sia altro che un riflesso della nostra crescente incapacità di visione, del progressivo restringimento di un focus che consente di vedere

¹ Al riguardo, si vedano le lucide riflessioni di Tagliagambe (2003).

² "Forse non si è mai parlato tanto di «crisi» come da quando si vanno diffondendo nuove tecnologie che si accollano la fatica fisica dell'uomo, potenziano le sue capacità di memoria, di calcolo e persino di intelligenza, soccorrono la sua salute fisica, allargano le sue conoscenze, schiudono orizzonti nuovi alla biogenetica, all'agricoltura, ai trasporti, e permettono - già qui e ora - di trasformare il tempo del lavoro dipendente in tempo liberato per la crescita delle persone e della collettività. Di fronte a questo paradosso si è costretti a riconoscere che non è in crisi la realtà ma è in crisi il nostro modo di interpretarla, sono in crisi i nostri modelli esplicativi: poiché le categorie mentali mutate dall'epoca industriale non sono più capaci di spiegarci il presente, noi siamo indotti a diffidare del futuro." (De Masi, 2014, p. 11).

bene a livello micro ma fa perdere di vista l'insieme e riduce la consapevolezza del proprio ruolo come parti di un tutto unitario (Capra, 1997; Barile, 2009). Il dominante approccio analitico riduzionista ha progressivamente affievolito la nostra capacità di visione. *Quale dotazione sembra, dunque, mancare? Quale evoluzione ha caratterizzato la conoscenza?*

Tali quesiti pongono, certamente, questioni che vanno bene al di là del nostro 'campo' di interesse per abbracciare ambiti del sapere e discipline per le quali la nostra capacità interpretativa sarebbe sicuramente non adeguata, proprio in termini di dotazione di conoscenza specialistica. Tuttavia, non intendiamo chiuderci nei confini disciplinari, che non di rado impediscono utili avanzamenti della conoscenza, non nella direzione dell'erudizione, né in quella della specializzazione, bensì in quella del più semplice buon senso che tanto varrebbe a renderci più saggi³. Senza la presunzione di ricercare una possibile verità guardando a un sapere di natura non strettamente tecnica, con il rigore dello studioso di economia d'impresa, ma anche ma con la curiosità che caratterizza e deve caratterizzare il ricercatore, ci avventuriamo, dunque, in un percorso di riflessione alla ricerca di *un possibile principio evolutivo* che giustifichi lo sviluppo della teoria e della pratica d'impresa e ne indichi le future traiettorie.

Il percorso proposto, che utilizza categorie concettuali e schemi interpretativi sviluppati nell'ambito della metodologia di Approccio Sistemico Vitale (Barile *et al.*, 2012a, 2012c, 2012d; Pels *et al.*, 2014), trova stimolo e fondamento teorico ed empirico nei risultati di due studi - di seguito sintetizzati, ma ai quali si rinvia ai fini di una compiuta interpretazione del presente lavoro-, finalizzati a delineare rispettivamente l'evoluzione della disciplina dell'economia d'impresa e l'evoluzione dei modelli di produzione. Entrambi gli studi pervengono a un'ipotesi interpretativa dell'esistenza di un possibile principio evolutivo che potrebbe indirizzare a spiegare lo sviluppo tanto della teoria quanto della pratica d'impresa.

La riflessione è articolata nel seguente modo: muove da una breve sintesi dei risultati degli studi utilizzati come base di partenza; procede con la formulazione di un'ipotesi interpretativa; ne discute e argomenta il fondamento e la sviluppa delineandone le possibili implicazioni pratiche e teoriche e aprendo a linee future di ricerca e a possibili prospettive evolutive.

2. Linee evolutive della teoria e della pratica d'impresa

Lo studio condotto da Simone *et al.* (2014) sull'evoluzione dell'economia d'impresa delinea un quadro rappresentativo in cui emerge come, alla stregua di altre concettualizzazioni scientifiche, le teorie manageriali sono imbevute dell'epistemologia del loro tempo. I risultati dello studio conducono allo sviluppo di uno schema interpretativo generale dell'evoluzione dell'economia d'impresa dall'originaria tecnica mercantile, alla tecnica industriale e commerciale, fino all'odierna economia e gestione delle imprese, che consente di ricomporre la letteratura d'economia d'impresa in un coerente quadro d'insieme lasciando intravedere l'esistenza di un possibile principio evolutivo. Gli scritti che si sono susseguiti nel corso del tempo presentano elementi di omogeneità pur nella loro diversità. Ne risulta uno schema interpretativo di agevole lettura che espone tratti sistematici della disciplina. Pur se, a un primo sguardo, la letteratura sembra mancare di coesione tematica e non risulta subito evidente un comune denominatore tra i diversi contributi, è presente un fondamento comune di tipo più generale e profondo che riguarda l'essenza, più che i particolari, della disciplina. I diversi passaggi dimostrano un arricchimento continuo (aumento di varietà

³ Ciò che conta è l'intelligenza che viene messa in campo dalle imprese, sia nella produzione dei beni materiali che dei servizi o beni immateriali. Industria e servizi intelligenti, nelle filiere globali, possono rimanere nei territori ad alto reddito/costo perché fanno valere la loro intelligenza differenziale e non trasferibile rispetto ad altre localizzazioni low cost. Insomma, abbiamo bisogno di ridefinire le variabili che caratterizzano le attività, superando i settori tradizionali e guardando al loro contenuto di intelligenza, non al loro contenuto in termini di materiale/immateriale. Come? Serve una riflessione collettiva che situi il pensiero e la pratica manageriale in questa transizione verso un futuro che, per adesso incombe minaccioso su di noi, ma che invece va compreso nelle sue potenzialità e costruito in base ad un progetto consapevole (Rullani, 2014).

cognitiva) delle tematiche oggetto di speculazione dell'economia d'impresa così come anche, per alcuni temi, una focalizzazione sistematica, come accade ad esempio con lo sviluppo degli approcci funzionali. D'altra parte, sempre più nel corso del tempo, la disciplina sembra aver maturato la consapevolezza di occuparsi in gran parte, anche se non in tutto, di problemi poco o nient'affatto strutturati o strutturabili. Il crescente interesse verso il *problem setting*, in particolare, denota la capacità della disciplina di evolvere non rimanendo ancorata a schemi dominanti non più adeguati rispetto al mutare delle condizioni di contesto (Simone *et al.*, 2014). Lo studio formula, così, l'ipotesi di un percorso evolutivo della disciplina dell'economia d'impresa che amplia la visione riduzionista, orientando l'economista d'impresa verso un ruolo cruciale nell'indirizzare l'evoluzione dei sistemi produttivi verso percorsi sostenibili.

Il secondo studio, condotto da Massaroni *et al.* (2014), sposta il focus dalla teoria alla pratica d'impresa ed è volto a ricostruire il percorso evolutivo dei modelli di produzione industriale, le peculiarità di ciascuno di essi e le cause che hanno indotto la transizione da un modello produttivo a quello successivo. Come evidenziato nell'interpretazione formulata dagli Autori, ognuno dei modelli di produzione inizialmente è il risultato di strategie deliberate e di scelte di una singola impresa in relazione al proprio contesto; diventa poi un complesso di soluzioni e pratiche ottimali valide per una classe più ampia di imprese, quale un settore, per tramutarsi, infine, in un insieme di principi e criteri generali valido anche in industrie differenti. L'evoluzione in tali termini osservata conduce a sviluppare riflessioni utili a una possibile spiegazione del principio evolutivo ricercato, che nel presente lavoro giungiamo a interpretare come passaggio da *strumento* a *tecnica* a *metodo*. Oltre a rimarcare l'esistenza di un percorso evolutivo dei sistemi produttivi, lo studio affronta altri temi utili ai fini della formulazione dell'ipotesi interpretativa: la rilevanza che i problemi produttivi hanno assunto per la competitività del sistema imprenditoriale; l'enorme progresso tecnologico che ha totalmente trasformato gli strumenti, le tecniche e i metodi, plasmando nuove visioni e crescenti capacità prestazionali; la grande influenza dell'automazione dei processi produttivi; il riferimento sempre più spinto alle innovazioni introdotte nel *manufacturing* dalla produzione modulare, che oggi rappresenta il paradigma di eccellenza per una vincente metodologia produttiva; l'importante tematica dell'allocazione ottimale delle diverse componenti del ciclo tecnologico aziendale e la grande attenzione alla possibilità di esternalizzare parti del ciclo produttivo.

L'insieme delle dinamiche osservate, qui molto sinteticamente richiamate ma approfondite nei due studi citati cui si rinvia, ha indirizzato lo sviluppo della teoria d'impresa verso l'accoglimento di concettualizzazioni "filosofiche" del processo produttivo che sembrano convergere verso il riconoscimento di uno schema evolutivo che tanto la teoria quanto la pratica d'impresa sembrano aver coerentemente seguito nel rispondere a spinte emergenti dal contesto, confluendo verso definiti percorsi di sviluppo. In particolare, si ravvede l'esistenza di una relazione di causa-effetto, essenzialmente ricondotta alla dinamica del rapporto tra impresa e ambiente, che plasma progressivamente lo sviluppo dei modelli produttivi riflettendosi nell'evoluzione della teoria ed essendo da quest'ultima alimentata. La modalità attraverso cui si realizzano tali dinamiche di sviluppo è certamente quella di una coevoluzione che, cumulandosi progressivamente, realizza il processo di cambiamento.

Il quesito allora si sposta sulla possibile esistenza di una legge che consenta di spiegare la relazione deterministica osservata; una legge, un principio che possa rappresentare un riferimento comune per chi studia e interpreta tali dinamiche. Così impostata, la riflessione indirizza verso la formulazione di tale ipotesi interpretativa, avendo come supporto le evidenze richiamate dello sviluppo della teoria e della pratica d'impresa.

3. L'ipotesi interpretativa

Normalmente si ritiene che il determinismo sia essenzialmente qualificato dall'esistenza di una relazione di causa-effetto (Descartes, 1637). Quello che si trascura in una tale rappresentazione è che la possibilità di individuare la relazione di causa-effetto, di fatto, è legata all'esistenza di una

legge di generazione. Per esempio: se si lascia cadere un oggetto al suolo, il lasciarlo cadere è la causa e la caduta al suolo è l'effetto. Il fenomeno osservato, ossia il fatto che il corpo cade al suolo, è determinato dalla presenza di una legge (la legge di gravità).

Quando si cerca di spiegare accadimenti nel sociale, si ipotizzano relazioni di causa-effetto tra gli eventi e si cerca di validare statisticamente la fondatezza delle ipotesi. Nel formulare una spiegazione, in ogni caso, soggetti diversi possono avere visioni diverse e non concordare nell'ipotesi di interpretazione dei fatti. In sostanza, nel formulare l'interpretazione, si fa riferimento a 'leggi' diverse e, generalmente, si omette di specificarle nel fornire la spiegazione. In ragione di ciò, l'interpretazione dei fatti diviene essenzialmente soggettiva e spesso discordante (Von Glasersfeld, 1988).

Alla luce di queste premesse, nel tentare di pervenire a una possibile spiegazione dell'evoluzione dei sistemi produttivi e della parallela evoluzione della letteratura in economia d'impresa, sarebbe necessario capire se esiste una legge, una norma, un principio in base al quale si possa giustificare l'andamento, ritrovando coerenza nell'evoluzione osservata (Baccarani e Golinelli, 2003).

A ben vedere, gli studi richiamati delineano un percorso evolutivo che, per quanto attiene lo sviluppo della disciplina, segna un progressivo spostamento del focus dalla dotazione di *strumenti* di gestione, allo sviluppo di *tecniche* di gestione, per poi pervenire al riconoscimento della necessità di una più ampia chiave di lettura dei fenomeni imprenditoriali affermando implicitamente l'esigenza di virare sul *metodo*. Parallelamente, la pratica d'impresa ha vissuto un analogo sviluppo che ha condotto ad una evoluzione da una originaria caratterizzazione essenzialmente operativa dei modelli produttivi progressivamente sviluppatesi in risposta al dinamico evolvere dell'ambiente fino ad assumere i tratti del paradigma.

Ritenendo che ci sia un percorso evolutivo che porta dall'ideazione di uno *strumento* alla definizione di una *tecnica* fino allo sviluppo di un *metodo*, potremmo in tal modo qualificare il nostro principio di riferimento e così definire la possibile legge esplicativa della dinamica evolutiva indagata (Marradi, 1987). Se, in sostanza, come supportato dalle evidenze sopra richiamate, affermiamo lo schema generale per cui ogni strumento, in virtù di un progressivo accrescimento delle conoscenze (ossia attraverso la sempre maggiore articolazione di quella che è la competenza specifica che si crea intorno a detto strumento), procede, in un'ottica evolutiva, verso la definizione di un metodo, possiamo ritenere che anche i sistemi produttivi abbiano seguito la stessa evoluzione (Panati e Golinelli, 1991; Rispoli, 2005). In ragione della fondatezza di tale ipotesi, dovrebbe essere possibile riscontrare l'esistenza di un percorso deterministico basato su questo principio, capace di rendere ragione dell'evoluzione tanto della disciplina nella letteratura dell'economia d'impresa, quanto della realtà operativa delle imprese che li adottano (Lazarsfeld, 1959).

L'ipotesi, pur formulata in modo diremmo abduittivo⁴, sembra trovare riscontro negli studi sopra richiamati, ma necessita di essere sviluppata e argomentata. A tal fine, in quanto segue si procederà, innanzitutto, a rintracciare l'origine storica delle categorie concettuali individuate di *strumento*, *tecnica* e *metodo*, ritenendo che in tale origine siano tracciati elementi interpretativi di valenza generale, se non universale, pur se poi essi stessi soggetti ad una evoluzione che li ha plasmati nel tempo in una varietà di accezioni. Successivamente, si argomenterà sul percorso che sembra aver tracciato l'evoluzione da strumento a tecnica a metodo, tanto nella pratica quanto nella teoria d'impresa, cercando di comprendere come si determinano i vari passaggi. Infine, si rifletterà sulle implicazioni di tale possibile principio evolutivo provando ad astrarre regole di valenza generale e traendo possibili indicazioni prospettiche (Becker, 1958).

⁴ “Con il termine abduzione non si intende, in linea con le riflessioni Aristoteliche, riferirsi ad una forma alternativa di ragionamento sillogistico quanto, piuttosto, proseguendo sulla base dell'interpretazione di Peirce, considerare l'inferenza abduittiva come il primo passo del ragionamento scientifico, e quindi come l'unica vera forma di ragionamento suscettibile di accrescere la conoscenza, ovvero di ipotizzare nuove idee, di indovinare, di prevedere possibili soluzioni ad un problema” (Barile, 2013, p. 43). Per approfondimenti si rinvia all'opera di Peirce (Peirce, 1996).

4. Lo schema interpretativo: metodo, tecnica e strumento nella dinamica dei processi umani

4.1 Alle radici dei concetti di metodo, tecnica e strumento

Nella Grecia antica si attribuivano agli dei le responsabilità di rendere felici o infelici gli uomini, di donare la gloria o il dolore, di attribuire finanche l'immortalità o le più gravi sofferenze, come si rinviene nel mito di Prometeo, il famoso personaggio che osò rubare il fuoco agli dei per aiutare gli uomini in tutte le loro attività e che fu legato a una roccia del Caucaso dove un'aquila ogni giorno gli dilaniava il fegato che poi di volta in volta si rigenerava (Bonazzi, 2012).

Il temerario gesto di Prometeo sta a significare che gli uomini, pur temendo l'ira degli dei, pur sapendo che sono succubi di un destino scelto da altri, vogliono tentare di affrontare le avversità e il Fato. Infatti i filosofi, tanti filosofi e uomini di cultura, cominciarono a indagare i segreti del mondo creando le arti e le scienze, attività che permettono di carpire e di capire l'essenza di tutti i fenomeni.

Nacquero così, in Grecia, nel V e nel VI secolo avanti Cristo, saperi specializzati come la geometria, la matematica, l'astronomia, la fisica, la filosofia, la medicina che avrebbero aiutato l'umanità a superare le tante difficoltà che fanno da corona alla vita.

Tali ambiziosi obiettivi richiesero di elaborare e sperimentare diversi metodi e numerosi procedimenti per dar vita ad una rigorosa ricerca scientifica che conducesse a tessere un valido e significativo discorso universale, capace di interpretare razionalmente il mondo, la sua molteplicità e la sua ampia complessità. C'era bisogno di mettere a punto un metodo di indagine che potesse soddisfare tali esigenze (Kritz, 1988).

Nella Scuola ippocratica di Coo nacque un primo interessante procedimento che mise in relazione l'esperienza e il ragionamento, per cui si affermò che questi due momenti non potevano essere tra loro separati se si voleva dare veramente vita a un concreto discorso sulla medicina.

Pare già di sentire Kant quando afferma che l'esperienza non può essere separata dalle forme a priori dello spazio e del tempo e delle categorie dell'intelletto. Kant che riesce a porre fine al contrasto tra la scuola razionalista che si serviva del metodo analitico a priori cartesiano e la scuola empirista che puntava sul metodo sintetico a posteriori, entrambi incapaci di tessere ed elaborare un discorso scientifico, universale e necessario, che consentisse di indagare con obiettività la realtà e di accrescere la conoscenza (Kant, 2011).

È Kant che elabora il metodo sintetico a priori che diviene la via, il procedimento migliore per acquisire una conoscenza valida e significativa; una conoscenza che assume grande rilevanza con il metodo sperimentale galileiano, che riesce, dopo un'attenta osservazione dei fenomeni, ad elaborare ipotesi che sono sottoposte a verifica attraverso l'esperimento che può confermare o negare la loro validità.

La riproduzione del fenomeno, che è un momento essenziale, ci riporta subito alla tecnica, all'arte, non ben vista da molti filosofi greci come Platone, di operare, di creare usando i mezzi necessari per conseguire finalità specifiche. La tecnica nella prima antichità fu contrapposta alla scienza e alla sapienza, ma poi con i Sofisti essa assunse un ruolo centrale nella creazione di beni e per una organizzazione migliore del lavoro e, quindi, della società.

Aristotele considerava la tecnica soltanto come attività operativa finalizzata ad offrire agli uomini quelle cose che dovevano essere utilizzate per vivere meglio. Ma è ancora la medicina ippocratica ad affermarne l'enorme validità soprattutto nell'elaborazione di quei rimedi, di quegli interventi terapeutici, che possono alleviare o eliminare i disagi fisici e psichici, le malattie.

La *Téchne*, allora, diviene compagna dell'*Epistème* e dal XII secolo in poi, pur rimanendo la differenza aristotelica tra le attività della mente e quelle inferiori della mano, tra teoria e pratica, assume un ruolo di grande importanza soprattutto nell'arte e poi nell'artigianato (Mokyr, 2004).

Successivamente, con Francesco Bacone, la conoscenza è utilizzata come conoscenza tecnica, quella conoscenza operativa e pratica che con la rivoluzione industriale acquista una enorme potenza produttiva perché stravolge i precedenti assetti economici per avventurarsi in orizzonti

sempre più ampi dove la realizzazione di nuovi strumenti, le macchine, porta ad incredibili innovazioni sociali e ad impensabili applicazioni in tutti i campi delle attività umane.

Il lavoro, a partire da Hegel, rappresenta il momento in cui l'uomo riesce ad esprimere meglio tutte le sue potenzialità, e Marx considera la tecnica e le macchine un patrimonio fondamentale a condizione che non siano portatrici e promotrici del lavoro alienante, quel lavoro che divide, che umilia l'intelligenza e soprattutto la vita.

Ricordate le origini dei concetti di metodo, tecnica e strumento, se ne traggono primi spunti utili alla comprensione delle relazioni che variamente si sviluppano tra gli stessi. Si procede, pertanto, su tali basi adottando la prospettiva dello studioso di economia d'impresa e cercando di comprendere perché e in che modo si passa dall'uno all'altro.

4.2 Metodo, tecnica e strumento come categorie concettuali di uno schema interpretativo generale

Elementi definitivi

Il breve excursus proposto ci ricorda come l'atto originario da cui trae impulso un percorso di conoscenza, tanto teorica quanto pratica, sia in realtà il moto di ricerca di soluzioni ai problemi. In effetti, l'accezione comune del termine 'metodo' ne fissa il significato proprio in termini di «ricerca, indagine, investigazione», e anche «modo della ricerca»⁵.

Dunque, nell'accezione più comune del concetto di 'metodo', inteso genericamente quale 'modo', vi è uno scopo che attiva una ricerca evidentemente finalizzata alla risoluzione di un problema. L'individuazione di una possibile soluzione e la sperimentazione della sua efficacia nel tempo attraverso la ripetizione dell'esperienza risolutiva e costanti aggiustamenti e adattamenti, conducono generalmente alla formalizzazione di 'procedure' risolutive i cui passi, costituiti da definite attività in sequenza, sono oggetto di progressivo miglioramento per rispondere a quelle che riconosciamo come esigenze di efficienza oltre che di efficacia⁶. Tale progressivo miglioramento conduce alla definizione di 'regole' operative e procedurali il cui rispetto, nell'esecuzione delle attività, dovrebbe garantire il raggiungimento del risultato desiderato (Sancetta, 2007; Spicer *et al.*, 2009). Si entra, evidentemente, in un ambito di applicazione pratica di schemi logici e teorici, sviluppati sulla base dell'insieme di regole progressivamente definite per la risoluzione di problemi specifici.

Si perviene così a un concetto vicino a quello di *tecnica* che è comunemente definita proprio come «insieme delle norme su cui è fondata la pratica di un'arte, di una professione o di una qualsiasi attività, non soltanto manuale ma anche strettamente intellettuale, in quanto vengono applicate e seguite»⁷.

La progressiva definizione di schemi risolutivi e la ripetizione delle esperienze di applicazione degli stessi a specifici contesti problematici conducono generalmente all'identificazione o ideazione di mezzi utili al raggiungimento dello scopo. Il riferimento è a un concetto quale quello di *strumento*. Lo *strumento* è genericamente inteso, infatti, come arnese, congegno, dispositivo utile per compiere una determinata operazione o svolgere un'attività⁸. In sostanza, quando le relazioni attivate per la risoluzione di un problema, quindi i relativi processi, si ripetono, si definiscono schemi risolutivi replicabili nell'ambito dei quali ricorre l'uso di mezzi funzionali alla migliore

⁵ Método: s. m., dal lat. methōdus f., gr. μέθοδος f. comp. di μετα- che include qui l'idea del perseguire, del tener dietro, e ὁδός «via», quindi, letteralmente «l'andar dietro; via per giungere a un determinato luogo o scopo», fonte: Vocabolario Treccani <http://www.treccani.it/vocabolario/metodo/>.

⁶ Il tempo, nelle due accezioni di tempismo e tempestività, rappresenta un driver essenziale capace di influenzare la varietà informativa del sistema vitale impresa e, quindi, la sua competitività (Panizza, 2002).

⁷ Tècnica: s. f., femm. sostantivato dell'agg. *tecnico* dal lat. technicus, gr. τεχνικός, der. di τέχνη «arte», fonte: Vocabolario Treccani <http://www.treccani.it/vocabolario/tecnica/>.

⁸ Struménto: s. m., letter. istruménto; ant. instruménto, stroménto, storménto, lat. instrumētum, der. di instruere «costruire, apprestare», fonte: Vocabolario Treccani <http://www.treccani.it/vocabolario/strumento/>. Utile notare che l'etimologia del termine strumento è la stessa del termine 'istruire'. Come vedremo di seguito, l'istruzione è il tipico approccio di apprendimento dell'uso di strumenti.

esecuzione delle attività. Tali mezzi sono poi progressivamente affinati assumendo la funzione di definiti 'strumenti'. Potremmo dire che nello strumento 'collassa' la parte replicabile del processo risolutivo; quindi, la parte standardizzabile. Gli strumenti, nella loro concezione originaria, racchiudono varianti elementari degli schemi risolutivi individuati in relazione ad una specifica situazione problematica. Nel tempo, tuttavia, tali schemi risolutivi si sviluppano come riflesso dell'incremento della complicazione e della varietà di problemi esperiti che presentano elementi di similarità e si moltiplicano le opportunità di utilizzo dello strumento.

Nello sviluppo dello strumento si esprime, quindi, appieno il concetto di *standardizzazione*. A ben vedere, infatti, si perviene alla concezione di uno strumento quando si individua una modalità 'ottimale' di svolgimento di una certa attività, se ne trae la *regola* generale di funzionamento in base alla quale si congegnano dispositivi che consentono di svolgere più efficacemente, rapidamente, precisamente, ecc. quell'attività (Roethlisberger e Dickson, 1939). In sostanza, l'emergere di regole nei processi risolutivi conduce alla definizione di strumenti.

Relazioni tra strumento, tecnica e metodo

Strumenti e tecniche rappresentano, in estrema sintesi, la dotazione necessaria allo svolgimento di una certa attività: lo strumento è il mezzo, la tecnica è l'insieme delle regole. Come si rapporta, dunque, il metodo agli strumenti e alle tecniche?

Un primo aspetto interessante da osservare è il fatto che lo *strumento*, in quanto mezzo, è utilizzato come un oggetto che offre un insieme definito di possibilità che ne determina un range di *elasticità*. L'operatore interagisce con lo strumento svolgendo un'attività prettamente esecutiva e limitata alle possibilità prestazionali offerte dallo stesso. Per sviluppare capacità di uso di uno strumento si ricorre, infatti, generalmente, all'*addestramento* quale approccio di formazione tipicamente orientato allo sviluppo di specifiche *abilità pratiche* (Dennett, 2014). Tale apprendimento pratico può essere poi integrato da un approccio teorico attraverso l'*istruzione*.⁹

Guardare alla *tecnica* richiede una prima astrazione rispetto alla specificità del contesto problematico in relazione alla quale è stata sviluppata. Pur essendo caratterizzata da un insieme definito di regole utili alla risoluzione di una certa tipologia di problemi, una certa tecnica può utilmente applicarsi a categorie più ampie di problemi caratterizzate da meccanismi simili e quindi affrontabili con le stesse regole risolutive. In tal senso, l'utilizzo della tecnica, data la non univocità della 'funzione' risolutiva, richiede una certa attività cognitiva di interpretazione e comprensione che consente di avvantaggiarsi di una certa *flessibilità* in fase applicativa che la rende adatta al possibile impiego in una varietà di contesti problematici. Nella tecnica, trovano generalmente possibilità di utilizzo più strumenti. In quanto insieme strutturato di strumenti, quindi, la tecnica consente la composizione di diverse elasticità offrendo potenzialità superiori rispetto al mero uso dei singoli strumenti. In tal senso, è possibile sfruttare la capacità di adeguamento (elasticità) del singolo strumento nell'adattamento dell'insieme (flessibilità). Ciò conferisce all'utilizzo della tecnica una connotazione certamente più soggettiva rispetto all'uso dello strumento, in quanto tali possibilità di utilizzo dipendono anche dalle competenze del soggetto. Infatti, la formazione tecnica, almeno nella sua concezione più evoluta, non si esaurisce nell'addestramento, che pure è rilevante, richiedendo anche un approccio di tipo *educativo*¹⁰. La formazione tecnica è caratterizzata dallo sviluppo di *competenze*.

Il passaggio al *metodo* spinge oltre il processo di astrazione allargando il focus e passando dal problema specifico all'*ambito* problematico. Il contributo partecipativo del soggetto nel processo di interazione è preponderante. Il soggetto, rispetto a possibilità date dall'uso di tecniche e strumenti, facendo leva sulle proprie capacità creative, è in grado di concepire approcci risolutivi innovativi

⁹ Nel contesto della gestione d'impresa, i primi insegnamenti della disciplina mercantile sono infatti qualificati proprio in termini di "istruzione teorico-pratica" (Simone *et al.*, 2014).

¹⁰ Molti ricorderanno il passaggio nell'ordinamento della scuola media inferiore dalle *applicazioni tecniche* all'*educazione tecnica*: pur consistendo essenzialmente in esercitazioni manuali, l'educazione tecnica ha il più ampio scopo di favorire lo sviluppo di determinate *attitudini*.

ricomponendo dinamicamente l'insieme di tecniche e strumenti disponibili in nuovi schemi risolutivi. In tal senso, il metodo, rispetto alle tecniche e agli strumenti, si connota per una certa *fluidità*, superando tanto i limiti posti dalla flessibilità delle prime quanto quelli di elasticità dei secondi. A differenza di tecniche e strumenti, il metodo non può essere 'trasferito' attraverso la formazione in senso stretto. Le dinamiche di apprendimento del metodo richiedono condivisione e coinvolgimento (Argyris e Schön, 1978) in un processo lento tipico del *learning by doing* (Huber, 1991).

Nel passare da strumento a tecnica a metodo, il contributo soggettivo evolve dal livello pratico a quello cognitivo ed è crescente. Nel metodo la dimensione soggettiva è assolutamente preminente. Si può dire che il metodo è l'aspetto irriducibilmente soggettivo della modalità di esecuzione di un'attività o di risoluzione di un problema. Il passaggio da strumento/tecnica a metodo ricorda il passaggio da conoscenza esplicita a conoscenza tacita (Nonaka e Takeuchi, 1995): mentre tecniche e strumenti caratterizzano una conoscenza tipicamente esplicita che può essere trasferita attraverso la formazione, il metodo qualifica una conoscenza tipicamente implicita, tacita, difficile da codificare. Si può affermare che quando diviene possibile codificare un metodo, esso si trasforma in una tecnica. Quando le relative procedure si standardizzano, attraverso la definizione di protocolli, si creano i presupposti per la creazione di uno strumento. Per esempio, la contabilità industriale, come *metodo* di rilevazione, si avvale di diverse *tecniche*, come l'Activity Based Costing (ABC), nell'ambito delle quali si utilizzano diversi *strumenti*, come il piano dei centri di costo.

La relazione tra strumento, tecnica e metodo è tipicamente ricorsiva: quello che a un certo livello di osservazione (ambito problematico) rappresenta un metodo, a un livello successivo (problema specifico) rappresenta una tecnica o uno strumento e viceversa. La tecnica è sempre calata in uno specifico contesto problematico. Per esempio, l'ABC, riconosciuto come tecnica nell'ambito dei metodi di rilevazione, può, a un livello problematico più specifico, assumere i caratteri di un metodo nell'ambito del quale possono essere sviluppate tecniche alternative, che possono avvalersi di strumenti vari. Tale relazione ricorsiva può spiegare perché spesso si utilizzano indistintamente i termini di metodo e tecnica ed anche strumento riferendosi al medesimo fenomeno. Per esempio, nella gestione delle scorte, si utilizzano spesso indistintamente i termini di metodo e tecnica (*tecniche di gestione delle scorte, metodo just in time*, ecc), così come quelli di politica e di modello. Sempre nel contesto della gestione delle scorte, emblematica di quanto si sta osservando è la diffusa qualificazione del *kanban* come metodo (il *metodo del kanban*): il *kanban*, noto cartellino usato nel *Just in time* di origine giapponese, è, evidentemente, uno strumento intorno al quale si è andata progressivamente definendo una tecnica, assurta, a qualificare l'ampio successo risolutivo del relativo problema gestionale, agli onori del metodo¹¹.

Le differenze illustrate tra strumento, tecnica e metodo come approcci risolutivi sono riassunte nella Tabella 1.

Tab. 1: Gli approcci risolutivi di strumenti, tecniche e metodi

<i>Approccio risolutivo</i>	<i>Livello di interazione</i>	<i>Caratteristiche applicative</i>	<i>Dinamiche di apprendimento</i>
Strumentale	Limitati ad eseguire	Elasticità	Istruzione/Addestramento (<i>abilità pratiche</i>)
Tecnico	Comprendi ed esegui	Flessibilità	Educazione/Formazione (<i>competenze</i>)
Metodologico	Comprendi, sviluppa ed esegui	Fluidità	Condivisione/Coinvolgimento (<i>capacità</i>)

Fonte: www.asvsa.org

¹¹ A complicare l'uso della terminologia, lo stesso software di supporto alla tecnica è noto come *Kanban* (con la K maiuscola).

Strumento, tecnica e metodo come approcci risolutivi

La matrice comune ai tre approcci individuati - strumento, tecnica e metodo - è sempre la risoluzione di un problema. Ciò a dire che la risoluzione di un problema, che è generalmente riconducibile a un processo, può caratterizzarsi per l'adozione di un *metodo*, di una *tecnica* e/o di uno *strumento*. Il soggetto investito della risoluzione del problema può essere dotato di un insieme combinato di conoscenze tecniche, strumentali e metodologiche che certamente conferiscono nel complesso capacità e competenze superiori creando i presupposti per un approccio efficace ed efficiente all'attività risolutiva. Diversamente, può caratterizzarsi per una dotazione in cui prevalgono le capacità metodologiche rispetto a quelle tecniche e strumentali (o viceversa) e riscontrare una differenziata potenzialità risolutiva dei problemi esperiti. D'altra parte, lo stesso soggetto può pervenire al medesimo risultato, probabilmente in modo non altrettanto efficace ed efficiente, anche senza una dotazione specifica di tipo metodologico, tecnico e strumentale (Popper, 1996).

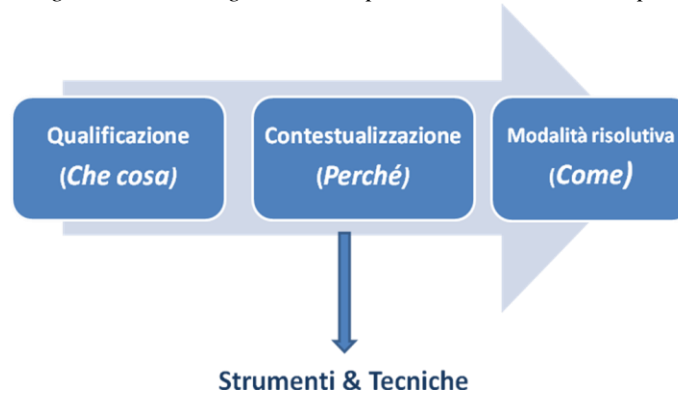
Dove risiedono, dunque, le condizioni di efficacia del processo risolutivo? È di evidenza comune il fatto che il rispetto sia pur rigoroso delle regole di esecuzione di una certa attività non assicura di per sé il raggiungimento del risultato desiderato. Utilizzando la stessa tecnica e gli stessi strumenti, nelle medesime condizioni, due soggetti diversi potrebbero conseguire risultati significativamente diversi. È una questione di *metodo*. In sintesi, è possibile affermare che *uno strumento esprime la propria funzionalità nell'ambito di una tecnica, le cui condizioni di efficacia sono principalmente nel metodo*.

Chi è padrone del metodo, chi ha cioè una solida conoscenza ed un significativo coinvolgimento motivazionale, ha la possibilità di risolvere il problema in maniera completamente diversa; la complessità, tanto è vero, è affrontata e calmierata in punta di metodo. Padroneggiare il metodo consente, dunque, di risolvere problemi più ampi; il soggetto decisore che all'interno di un'organizzazione comprende, per esempio, il problema della logistica sul piano metodologico, possiede capacità superiori di individuare soluzioni innovative. Con il metodo è possibile aggirare vincoli strutturali e regole di contesto facendo leva sulla creatività, e sviluppare, attraverso la sperimentazione, nuovi strumenti. Nella gestione d'impresa, sono numerose le evidenze di differenziate potenzialità connesse ad una differenziata dotazione di metodi, strumenti e tecniche nella gestione d'impresa. I differenziati risultati palesano inoltre la rilevanza del meccanismo sistemico di funzionamento dell'organizzazione per cui il risultato dipende sempre dall'interazione delle complessive componenti del sistema (Parsons, 1960). Nel determinare l'efficacia dell'uso delle tecniche entrano significativamente in gioco le capacità e competenze possedute dai soggetti che si avvalgono delle stesse (Barile *et al.*, 2013b).

Dunque, l'ottica del metodo rispetto alla tecnica implica un'astrazione dallo svolgimento delle specifiche attività ad un ambito di problema che apre ad un insieme più ampio di possibilità. Avere metodo significa avere consapevolezza del problema nel suo complesso, dei risultati attesi e delle finalità perseguite, del relativo impatto, dei rischi, delle responsabilità ecc.

Come illustrato in Figura 1, elementi essenziali del processo risolutivo di un problema sono dati, innanzitutto, dalla sua stessa qualificazione (*che cosa*), poi dalla relativa contestualizzazione (*perché*), solo infine da una modalità risolutiva (*come*). Sono questi, in sostanza, gli elementi che qualificano il contesto problematico e il relativo approccio risolutivo e tutti nell'insieme sono rilevanti rispetto al conseguimento del risultato atteso. In una prospettiva di 'metodo', tutti i tre aspetti del che cosa, del perché e del come devono, quindi, essere considerati. Il focus su strumenti e tecniche esplicita un interesse incentrato sul come e, quindi, una maggiore attenzione ai processi in ottica di efficienza. Le condizioni di efficacia complessiva del processo risolutivo, tuttavia, nonché la relativa sostenibilità dipendono dall'insieme degli elementi che qualificano il contesto problematico e il relativo processo risolutivo.

Fig. 1: Lo schema generale del processo risolutivo di un problema



Fonte: ns. elaborazione, www.asvsa.org.

Condividendo quanto affermato, dovremmo ritenere che un'esclusiva attenzione riposta su strumenti e tecniche possa far perdere di vista il problema nella sua visione più ampia. Di evidenze di una sbilanciata attenzione su tecniche e strumenti è ricca tanto la teoria quanto la pratica d'impresa. Come ampiamente illustrato nei lavori di Massaroni *et al.* (2014) e di Simone *et al.* (2014), lo sviluppo dei modelli produttivi da un lato e della teoria d'impresa dall'altro è stato significativamente caratterizzato da una grande enfasi riposta sulla dimensione tecnica e tecnologia dell'attività d'impresa.

Fissando, infatti, come punto di svolta il passaggio dal *modo artigianale* al *modo industriale* di produrre, è chiaro che, realizzata questa rivoluzione riguardante proprio il *modo* di produrre, l'attenzione al modo stesso si sia poi progressivamente affievolita, concentrando ogni sforzo sullo sviluppo tecnico e tecnologico per poi riallargarsi quando gli schemi risolutivi consolidati cominciano a palesare una certa inefficacia. Gli schemi interpretativi sviluppati nei due studi della teoria e della pratica d'impresa sembra, dunque, confermare l'ipotesi dell'esistenza di un principio evolutivo consistente nel passaggio da strumento a tecnica a metodo nello sviluppo delle moderne metodologie economico imprenditoriali. La comprensione delle modalità attraverso cui si realizza questo passaggio richiede, in sostanza, l'individuazione della *regola* sottostante e la conseguente definizione del relativo schema interpretativo.

Strumento-Tecnica-Metodo come schema interpretativo generale

L'individuazione della regola di composizione dello schema interpretativo ricercata richiede di comprendere la dinamica che può svilupparsi a partire dalle relazioni sopra osservate. In realtà, il rapporto che si sta indagando tra strumento, tecnica e metodo, si presta ad essere studiato utilizzando molteplici chiavi di lettura.

La chiave di lettura che si sta adottando per l'analisi evolutiva della teoria e della pratica d'impresa è evidentemente 'orizzontale', in quanto basata sulla variabile temporale. D'altra parte, metodo-tecnica-strumento (o viceversa), proprio in quanto schema generale, si presta ad essere utilizzato in una varietà di contesti interpretativi. Per esempio, procedendo in 'verticale' verso l'alto o verso il basso, si può approfondire come, da uno strumento si siano sviluppate tecniche e poi metodi, e viceversa (si pensi all'esempio della gestione delle scorte). Si può poi indagare il rapporto tra metodo, tecnica, e strumento relativamente ad una certa attività o a una certa epoca (la tenuta della contabilità nelle varie epoche storiche), così come si può indagare rispettivamente l'evoluzione di strumenti, tecniche e metodi nel tempo. Per esempio, come evidenziato negli studi citati (Simone *et al.*, 2014), con il pieno sviluppo dell'arte della mercatura si manifestano primi problemi 'gestionali' che danno impulso all'ideazione di strumenti più 'evoluti' per la tenuta delle scritture contabili. Il noto Trattato di Fra' Luca Pacioli è concepito proprio come un insieme di strumenti e fornisce prime regole per la tenuta di scritture contabili elementari. Allo stesso modo, nelle attività commerciali, il passaggio dal Banco Modello alla Tecnica mercantile è espressivo

dell'emergere di un'esigenza di affinamento della tecnica rispetto all'utilizzo degli strumenti operativi e di definire regole e principi di riferimento per un corretto svolgimento delle attività commerciali.

La versatilità di strumenti, tecniche e metodi li rende applicabili in una varietà di contesti problematici estendendo e cumulando progressivamente conoscenza pratica (Berenschot, 2005). Si pensi, per esempio, ai diversi ambiti di utilizzo della *Break Even Analysis*, definita tanto come una tecnica quanto come strumento, evidentemente a seconda della prospettiva dell'ambito nella quale è utilizzata. Alla luce del principio evolutivo che si sta ipotizzando, l'originaria connotazione è quella di strumento che poi evolve a tecnica e quindi a metodo man mano che se ne afferma la funzionalità, ossia la capacità risolutiva, rispetto ad una varietà di contesti problematici, che ne estendono le possibilità d'impiego, valorizzandone l'apporto di utilità.

Tali riflessioni inducono a ritenere che lo sviluppo delle conoscenze strumentali, tecniche e metodologiche segua traiettorie evolutive non lineari. È interessante notare, infatti, come, potendo indirizzarsi tanto nel verso dell'ampiezza quanto in quello della profondità, come evidenziato nello studio di Simone *et al.*, tenda a cumularsi disegnando una particolare traiettoria evolutiva. Prima di proporre una possibile rappresentazione di tale dinamica evolutiva, è utile soffermarsi sul ruolo che il progresso tecnico e tecnologico ha assunto nella teoria e nella pratica d'impresa al fine di evidenziare le possibili implicazioni di uno sbilanciamento verso una traiettoria verticale della conoscenza in cui la forte attenzione allo sviluppo di competenze tecniche e tecnologiche finisce per fare trascurare la formazione delle capacità. È il caso dello sviluppo cosiddetto "I-shaped" della conoscenza a fronte di una diffusa esigenza di "T-shaped knowledge" che qualifica la necessità di coniugare ampiezza e profondità della conoscenza recuperando una più adeguata dotazione di capacità oltre che di competenze (Hansen e von Oetinger, 2001; Barile *et al.*, 2012b; Barile e Saviano, 2013; Barile *et al.*, 2014). Nella seguente sezione, ci si soffermerà su tali aspetti, cercando di trarne le possibili implicazioni alla luce dello schema interpretativo sviluppato.

5. La proposta interpretativa

5.1 *Il progresso tecnico e tecnologico quale prevalente traiettoria verticale della conoscenza teorica e pratica d'impresa*

Alla luce dello schema interpretativo proposto, emerge come l'affinamento e consolidamento di metodi, tecniche e strumenti, nonché la loro rilevanza e utilità, si basino proprio sulla progressiva estensione del relativo campo di applicazione. Tale peculiarità delle tecniche e degli strumenti crea il presupposto per la replicabilità e la cumulazione incrementale delle relative conoscenze che hanno senz'altro assorbito a lungo l'attenzione tanto degli studiosi quanto degli operatori nell'indirizzare le traiettorie dello sviluppo della conoscenza e del progresso nella teoria e nella pratica d'impresa¹².

La tecnica ha assunto un ruolo fondamentale nello sviluppo delle attività industriali ed economiche¹³. Tuttavia, la crescente focalizzazione sulle tecniche che ha caratterizzato, e per certi versi ancora caratterizza, lo sviluppo tanto della teoria quanto della pratica d'impresa, e che si è tradotta nella concezione di strumentazioni sempre più avanzate a supporto dello svolgimento delle

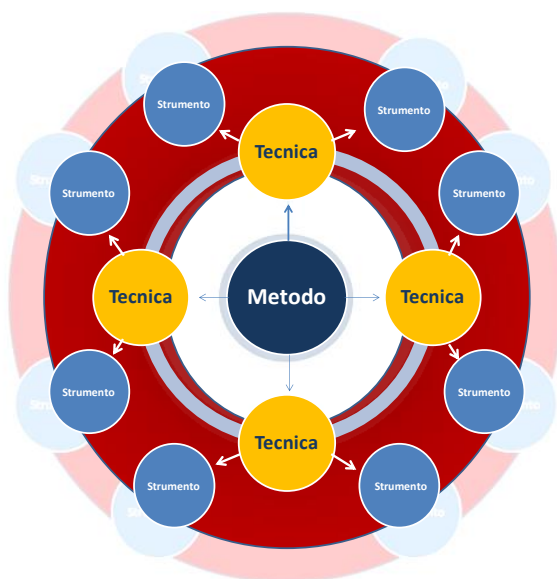
¹² La crescita dell'economia della conoscenza ha implicazioni di vasta portata per la natura delle organizzazioni, nonché per l'intera società umana (Foss, 2005, p. 1).

¹³ Quale insieme di attività pratiche basate su norme e regole acquisite attraverso esperienza o tramandate o derivanti da conoscenze scientifiche, la tecnica contiene anche elementi espressivi del contesto sociale e produttivo, quindi dell'epoca e dei luoghi in cui è sviluppata: la tecnica contiene quindi elementi espressivi dell'identità culturale di una comunità *time e place specific* (Montella, 2012). Attraverso lo studio della tecnica, è possibile tracciare il percorso evolutivo di comunità, luoghi e culture. In altre parole, attraverso l'analisi delle modalità di utilizzo della tecnica, è possibile rintracciare elementi di metodo che hanno caratterizzato in modo peculiare epoche, luoghi e culture nel tempo.

attività aziendali, ha palesato una prevalente attenzione al miglioramento dell'efficienza nella gestione delle organizzazioni. L'introduzione delle macchine nel management è emblematica di un cambiamento epocale destinato ad impattare significativamente non solo sull'economia, ma anche sulla società e sull'ambiente (Di Bernardo e Rullani, 1990).

La possibilità di scalare i vantaggi legati all'uso di tecniche e strumenti ha accelerato lo sviluppo tecnologico con la progressiva estensione del campo di applicazione delle tecniche. La sempre più diffusa disponibilità di tecniche e strumenti ha a sua volta favorito lo sviluppo di nuove attività e di nuove modalità di realizzazione di attività esistenti, come ampiamente documentato nei lavori di Massaroni *et al.* (2014) e Simone *et al.* (2014), alimentando così un progresso in cui l'avanzamento tecnico e tecnologico ha assunto un ruolo centrale e ha determinato una proliferazione di tecniche e strumenti (Figura 2).

Fig. 2: Lo sviluppo incrementale di tecniche e strumenti



Fonte: ns. elaborazione, www.asvsa.org

Questo forte interesse a produrre innovazioni per il continuo perfezionamento tecnico e tecnologico con ricadute di costante miglioramento della produttività, che ha caratterizzato fortemente il modello di *produzione di massa*, col tempo finisce per assorbire totalmente l'attenzione facendo in qualche modo perdere di vista il problema nel suo complesso.

Il modo industriale di produrre soppianta rapidamente l'artigianato, segnando, nella nostra prospettiva, l'abbandono di un 'modo' di produrre ancora incentrato essenzialmente sul 'metodo', per quanto le tecniche e gli strumenti avrebbero nel tempo reso sempre più efficiente ed efficace l'attività stessa dell'artigiano. L'artigianato, infatti, rimane caratterizzato da un modo di produrre irriducibilmente 'soggettivo' e non replicabile, vocato alla differenziazione non per scelta ma per la sua stessa natura.

L'economia della produzione di massa si è affermata rapidamente e altresì rapidamente ha condotto ad una condizione di sovrapproduzione presto cronicizzata, che è la più palese evidenza di un'economia incantata dalle potenzialità del progresso tecnico e tecnologico (Lamming, 1994). Proprio le attrattive opportunità (di profitto) legate alla produzione di massa e moltiplicate dal supporto tecnologico, hanno condotto quella che era una *tecnica* di produzione (la produzione di massa) a generalizzarsi come *metodo* (fordismo) fino ad approssimare il concetto stesso di *paradigma* (Khun, 1999), come evidenziato nello studio di Massaroni *et al.* (2014). Diversamente, l'analogo percorso evolutivo della produzione snella (Toyota, produzione snella, Toyotismo) avrebbe evidenziato che automazione flessibile e produzione modulare non qualificano cambiamenti di metodo (o di paradigma), ma solo innovazioni incrementali di tecniche (Massaroni *et al.*, 2014).

Quando, infatti, nuove condizioni di contesto hanno inasprito la sfida della competizione, le imprese hanno risposto puntando in modo ancora più deciso sulle potenzialità offerte dalle 'macchine' la cui componente soft tuttavia comincia ad affermarsi essendo presto destinata a prevalere rispetto a quella hard, e segnando un'ulteriore tappa evolutiva importante. Il passaggio dalla produzione di massa all'*automazione flessibile* si fonda proprio sullo spinto utilizzo di una strumentazione avanzata che consente un significativo aumento della gamma produttiva spostando l'asse del vantaggio competitivo dal costo alla differenziazione (Massaroni e Cozzolino, 2012).

Successivamente, tuttavia, neanche questo sarà sufficiente a sostenere il confronto competitivo rispetto ad uno scenario ambientale che evolve ponendo incessanti sfide e rendendo l'investimento in innovazione, soprattutto quella basata sull'Information Technology (IT), e in seguito sull'Information & Communication Technology, una strada ormai obbligata (Vicari *et al.*, 2005). La nuova sfida impone un cambiamento paradigmatico: non più attenzione prevalente sui costi o sulla differenziazione, ma la necessità di coniugare entrambe le strategie. Si tratta di superare quello che era stato considerato fino ad allora un irriducibile *trade-off*: all'alta varietà occorre affiancare costi bassi. È l'avvento della *produzione snella*. Il passaggio è importante perché segnala il fatto che non basta disporre di macchine flessibili, occorre ampliare lo sguardo alle possibilità offerte dall'*organizzazione*. Il focus comincia ad allargarsi recuperando una visione più organica dell'impresa. Si realizza un cambiamento di prospettiva rilevante perché la visione fino ad allora dominante, quella *strutturale*, si integra con una visione che comincia a guardare il *sistema* impresa nel suo complesso e, spostando più decisamente il focus dalle macchine ai processi, individua opportunità di riduzione degli sprechi e di miglioramento dell'efficienza sul piano organizzativo.

In un contesto generale di cronica scarsità delle risorse e di ipercompetizione, tuttavia, la tendenza in atto deve accelerare sulla strada del progresso tecnico e tecnologico, spingendo oltre sia sul fronte della differenziazione sia sul fronte del contenimento dei costi. A tali esigenze si risponde con l'innovazione incrementale della *produzione modulare* che individua possibilità più soddisfacenti di conciliare varietà e costi.

In questo scenario evolutivo della pratica d'impresa, una traiettoria verticale caratterizza per lungo tempo il percorso di sviluppo di una conoscenza teorica sempre più specializzata e per questo anche parcellizzata. Le discipline specialistiche si moltiplicano e si sviluppano in profondità finendo per generare vuoti di dialogo interdisciplinare. I linguaggi seguono la stessa sorte elevando barriere tra le comunità scientifiche, separate da confini disciplinari che generano una innaturale frammentazione della conoscenza nella quale si fatica a ricostruire l'insieme, a ritrovare lo schema di ricomposizione delle parti nel tutto.

Tutto questo trascura opportunità di combinazione sinergica della varietà, produce ridondanze e indebolisce la capacità di visione olistica dei fenomeni, impedendo di coglierne la natura unitaria. Prospettive diverse generano visioni diverse degli stessi fenomeni osservati. Questa varietà prospettica, che potrebbe e dovrebbe offrire opportunità di generazione di nuova conoscenza, si sviluppa lungo linee parallele dove spesso si perviene a conclusioni solo apparentemente discordanti per la mancanza di una matrice concettuale comune, per la presenza di schemi dominanti distanti che impediscono il dialogo e la comprensione reciproca (Barile, 2000b).

Ciò che emerge è la necessità di risalire dalla profondità della conoscenza specializzata per recuperare schemi generali di più ampia valenza che consentano la costruzione di un ponte tra discipline, prospettive, visioni. E tale necessità è risultata presto chiara agli studiosi di economia d'impresa, i quali, come evidenziato nello studio di Simone *et al.*, hanno in qualche modo qualificato una capacità anticipatoria nell'evoluzione della disciplina che ha pienamente recepito le nuove istanze del contesto che pongono sfide ancora più grandi e importanti che per molti versi l'economia reale tarda a recepire: conciliare *efficacia, efficienza e sostenibilità* (Barile *et al.*, 2013b).

La disciplina dell'economia d'impresa evolve, infatti, virando progressivamente il focus e l'interesse dalla originaria *tecnica mercantile* e successiva *tecnica industriale e commerciale* all'attuale *economia e gestione delle imprese* che sempre più si spinge verso il *management* (Baccarani *et al.*, 2013). È interessante notare come l'evoluzione della tecnica economica dalla tecnica mercantile a quella amministrativa sia stata espressione della necessità di considerare

l'insieme delle attività oltre l'aspetto strettamente operativo introducendo tecniche di amministrazione dell'azienda stessa come struttura organica oltre che delle relative attività commerciali (Simone *et al.*, 2014). L'azienda, in sostanza, assume la configurazione di un tutto unitario che pone regole proprie che si innestano su quelle operative completandole in un insieme organico. Nella prospettiva sistemico vitale, osserviamo una primordiale rappresentazione di quella che sarà la duplice area di governo e di gestione dell'impresa sistema vitale (Golinelli, 2000, 2005).

Nella ampliata configurazione del binomio fabbrica-mercato si legge poi la riconosciuta necessità di estendere il coordinamento delle attività aziendali raccordandole con il mercato. Lo sguardo all'esterno segna i confini tra una struttura interna di gestione e un ambiente esterno da cui progressivamente si trarranno i maggiori impulsi al cambiamento rendendo l'innovazione una leva competitiva sempre più importante. Questi stessi confini, tuttavia, inducono una visione della traiettoria dello sviluppo innovativo che, orientandosi verticalmente nel verso della specializzazione, realizza le prime artificiali separazioni nella trattazione teorica e nella gestione pratica delle attività aziendali. Lo sviluppo di discipline focalizzate sulle singole funzioni aziendali è significativa espressione di tale evoluzione. Visione strutturale e approccio funzionale rappresentano gli schemi che hanno dominato e ancora dominano nella teoria e nella pratica dell'impresa (Drucker, 1978; Morgan, 2002; Adler *et al.*, 2007).

Ecco che assume, quindi, un particolare rilievo il successivo passaggio evolutivo *dalla tecnica industriale e commerciale all'economia e gestione delle imprese* e più recentemente al *management*. Nel qualificarsi rispetto alle altre discipline, l'economia d'impresa, anche grazie all'approdo dell'approccio sistemico, dimostra di aver colto pienamente la necessità di ampliare la visione *dalla gestione della struttura al governo del sistema* (Golinelli, 1997, 2000, 2005), da un approccio principalmente riduzionista ad un approccio che integra la visione olistica, dalle parti al tutto, recuperando innanzitutto una relazionalità più aperta dell'impresa con il complesso di stakeholder/sovrasistemi con cui si rapporta nell'ambiente/contesto (Barile, 2000b, 2009a; Polese, 2004, 2009). Evoluzione che si caratterizza per il riconoscimento del ruolo rilevante del decisore, al quale non sfugge la componente soggettiva di metodo, letta in chiave costruttivista che delinea una nuova visione dell'impresa e delle relative attività di governo e di gestione (Simone *et al.*, 2014).

In queste anticipazioni di svolte paradigmatiche, l'economia d'impresa mostra di indirizzarsi verso il recupero e la riattivazione degli schemi generali 'atrofizzati' dall'ossessivo sviluppo verticale della conoscenza. L'eccessiva focalizzazione sulla componente tecnico-strumentale delle attività economico-imprenditoriali palesa, quindi, i limiti di una visione che diviene eccessivamente riduzionista e pone la necessità di un ripensamento profondo dell'approccio tanto della teoria quanto della pratica d'impresa.

Ciò che manca nella dotazione complessiva tanto dello studioso quanto dell'operatore è una più adeguata attenzione al *metodo*. In tale cornice evolutiva, l'Approccio Sistemico Vitale (Barile, 2009), unitamente ad altri importanti filoni di studio che hanno contribuito all'avanzamento della disciplina, almeno come la teoria delle reti (Lomi, 1991; Butera, 1992; Lorenzoni, 1992; Albertini e Pilotti, 1996; Soda, 1998; Martinez, 2000), l'economia della conoscenza (Rullani, Vicari, 1999; Vicari, 2001; Rullani, 2004a, 2004b, 2011; Rullani *et al.*, 2005; Brunetti e Rullani, 2006), la scienza della Sostenibilità (Tiezzi e Marchettini, 1999; Sbordone, 2001; Lanza, 2006; Bologna, 2004; Fiocca e Sebastiani, 2009; Rullani, 2010; Ugolini, 2010; Barile *et al.*, 2013b), la logica di servizio (Barile e Saviano, 2012; Mele e Polese, 2011; Badinelli *et al.*, 2012) ecc, che rappresentano traguardi importanti nella traiettoria evolutiva che si sta indagando, possono avere un ruolo decisivo nel far convergere verso un più deciso cambiamento paradigmatico.

Così l'approdo graduale dell'economia d'impresa è quello di un deciso e rilevante spostamento *dallo strumento alla tecnica al metodo*, che recupera progressivamente una più ampia capacità risolutiva dei problemi basata sul rafforzamento del metodo rispetto alle tecniche e agli strumenti. Una tale evoluzione impatta positivamente non solo sulla capacità di visione del decisore nell'affrontare problemi di maggiore rilevanza, ma anche sull'efficacia stessa dell'utilizzo di tecniche e strumenti che trovano un solido fondamento di metodo e non si affidano solo alle abilità pratiche di esecuzione delle relative attività. Una svolta fondamentale, intuita dalla teoria d'impresa,

che tarda invece ad essere recepita in molti ambiti della pratica d'impresa. Pur essendo, infatti, evidenti e mature le condizioni ambientali, ma anche organizzative, per il compimento del cambiamento paradigmatico, gli schemi tradizionali continuano a dominare esercitando una resistenza a cedere il passo a più appropriati approcci di governo e di gestione delle organizzazioni, che vedano nella *sostenibilità* e nell'*inclusività* non solo modalità peculiari dell'attività economico imprenditoriale (Pels e Shet, 2013; Pels *et al.*, 2014), ma cardini irrinunciabili della stessa, principi fondamentali, originariamente impliciti nei modelli produttivi e non solo, poi persi in una presunta e non di rado discutibile necessità dell'evoluzione.

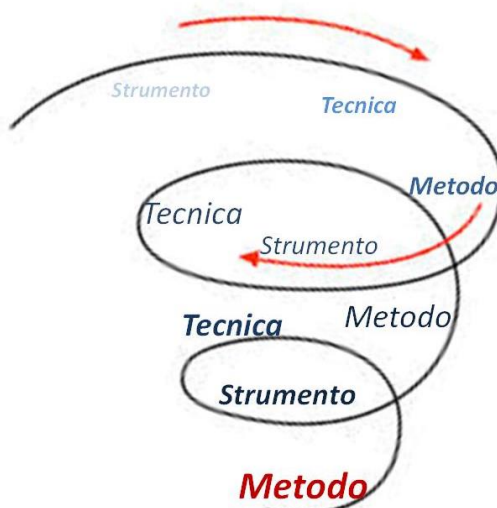
5.2 *Dallo strumento alla tecnica al metodo: la dinamica della conoscenza nella teoria e nella pratica d'impresa*

Il progressivo spostamento dell'attenzione tanto della teoria quanto della pratica d'impresa *dallo strumento alla tecnica al metodo* esprime, alla luce di quanto fin qui delineato, la possibile azione di un principio evolutivo generale comune a queste come a molte altre evoluzioni che hanno caratterizzato i più ampi contesti vitali di individui e organizzazioni¹⁴. Un principio evolutivo che, correttamente intercettato, definisce la traiettoria della conoscenza indirizzandola non solo verso un continuo affinamento delle tecniche e degli strumenti ma anche e soprattutto verso un rafforzamento del metodo. Una traiettoria della conoscenza che assicuri così una equilibrata dotazione di strumenti, tecniche e metodi, tanto all'individuo quanto all'organizzazione. Una traiettoria che, come evidenziato, si riequilibri dinamicamente muovendosi in lungo e in largo in modo ciclico. Una ciclicità, tuttavia, di tipo evolutivo che disegna una spirale inversa (Fig. 3) che si avvolge vorticosamente verso un polo in cui collassano progressivamente i processi di conoscenza quando gli schemi risolutivi si consolidano.

Come rappresentato, certamente in modo molto semplificato, in Fig. 3, lo sviluppo della conoscenza strumentale, tecnica e metodologica segue un'evoluzione cumulativa in cui si affina progressivamente, mentre si ampliano i contesti di utilizzo. In sostanza, quindi, gli approcci risolutivi si muovono tra la specificità dei contesti problematici, in cui strumenti e tecniche di sperimentata efficacia trovano soddisfacente applicazione, e una più ampia generalità di ambiti problematici in cui la conoscenza dei problemi e dei relativi processi risolutivi disponibili, come esemplificato in precedenza, si amplia combinandosi e ricombinandosi dinamicamente e generando in modo creativo nuovi schemi risolutivi.

¹⁴ “Lo schema secondo il quale si sono sviluppate le conoscenze nel campo della gestione d'impresa è simile a quello che possiamo trovare in altri aspetti delle attività umane. Primo, in ordine di tempo, è lo stadio artigianale ove la conoscenza viene trasmessa dall'esperto all'apprendista. L'esperienza viene, quindi, raccolta, collezionata e sistematizzata con l'aiuto di «principi» che la formalizzano. Questi possono, con il trascorrere del tempo, prendere la forma di un pensiero integrato che spieghi i fenomeni e che offra ragionevoli predizioni sulle conseguenze di determinati atti o decisioni. [...] Esiste, in qualcuno, il timore che i parallelismi con le scienze fisiche possa non originare un accostamento meccanicistico alle situazioni gestionali. Questo timore non pare, comunque, giustificato. La medicina può servire, come appropriata analogia, alla scienze della gestione d'impresa. Poco più di due secoli addietro coloro che cercavano di apprendere l'arte di guarire il prossimo iniziavano quali apprendisti del barbiere-chirurgo. La direzione d'impresa è oggi ad uno stadio di sviluppo che ricorda quello della medicina all'epoca del barbiere-chirurgo. Allo stesso modo in cui il tocco del medico divenne sempre più sicuro grazie al miglioramento della diagnostica, derivata dalla maggiore conoscenza scientifica delle complessità del corpo umano, così il dirigente, nel suo lavoro, quando meglio comprenderà gli strumenti scientifici di cui può disporre. Per trarre il massimo profitto da tali strumenti è necessaria una struttura teorica generalmente accettata che rifletta e che spieghi il processo direzionale così come viene vissuto nella pratica. La struttura può venire costruita soltanto con la formulazione di teorie di provata validità scientifica. Teorie di questa natura essenziali se l'uomo vuole rafforzare il controllo che esercita sul suo ambiente. Il loro sviluppo deve venire incoraggiato, anche se agli inizi esse non riusciranno ad offrire immediate soluzioni ai problemi pratici. Per tornare all'analogia con la medicina è necessario costruire la fisiologia e la patologia della gestione aziendale” (Hanika, 1967).

Fig. 3: La spirale Strumento-Tecnica-Metodo



Fonte: ns. elaborazione, www.asvsa.org

Ciò che occorre comprendere a questo punto è come si innesti il processo evolutivo e quale ne sia la dinamica. A tal fine, ricorriamo a una rappresentazione metaforica (Tagliagambe e Usai, 1994) di quello che possiamo qualificare come il ciclo della conoscenza strumentale, tecnica e metodologica, come proposto in Fig. 4. Nel suo continuo ripetersi, il ciclo della conoscenza strumentale, tecnica e metodologica realizza una trasformazione continua in cui si avvicendano fasi problematiche e sviluppi di approcci risolutivi che consentono l'affinamento progressivo delle conoscenze muovendosi tanto in ampiezza quanto in profondità in risposta alle varie e variabili dinamiche di contesto. Come la simbologia adottata intende suggerire, il progresso tecnico e tecnologico offre soluzioni predefinite ai problemi comuni standardizzandole nell'uso di strumenti e tecniche sempre più evoluti che mirano a 'dominare la tempesta' e a creare le certezze di un 'mare calmo'. L'ossessione consumistica, tuttavia, la ricerca continua di opportunità di profitto, nonché l'emergere di nuove esigenze rendono presto obsolete le attuali soluzioni generando nuovi problemi che ricreano condizioni di complessità, fino a quando la capacità creativa non si esprime in una ulteriore innovazione che sarà soggetta ad affinamenti continui per poi 'precipitare' in nuovi strumenti che alimentano l'oceano dei problemi risolti.

In tale dinamica evolutiva, quindi, il problema si manifesta sempre in una certa prospettiva, rispetto alla quale vengono, soggettivamente, isolate caratteristiche di contesto e rispetto a quest'ultimo, attraverso uno sviluppo metodologico prima e tecnico poi, un possibile processo risolutivo si condensa in uno strumento. Lo strumento, così, appare figlio della metodologia e a sua volta può diventare il principio attivo per la creazione di un nuovo metodo. In altre parole, lo strumento rappresenta il condensato di una metodologia¹⁵.

¹⁵ "Il metodo scientifico in sostanza è l'opposto dell'empirismo, come ben dice Le Chatelier, un esempio banale chiarirà la differenza tra scienza ed empirismo. Prendiamolo dall'arte della cucina e nel fatto della cottura razionale di un uovo (operazione di lessatura). Si può lessare un uovo in molte maniere proseguendo sistemi empirici; vale a dire secondo una tradizione che si tramanda da massaia a massaia: per esempio immergere l'uovo nella pentola quando l'acqua è fredda, portarlo all'ebollizione e togliere subito l'uovo; oppure immergere l'uovo quando l'acqua è bollente, ritirare la pentola e togliere l'uovo quando l'acqua si è raffreddata. È evidente che molti fattori accidentali influenzano il risultato finale che dovrebbe essere la buona lessatura. Tutti abbiamo una esperienza personale che un uovo alla coque cotto bene è difficile ad aversi perché è presentato o troppo poco cotto con la chiara ancora del tutto liquida, o troppo cotto con la chiara tutta indurita o coagulata. L'operazione di cottura può riuscire esattamente se all'empirismo si sostituisce un metodo razionale, basato sulla misura del tempo: i famosi tre minuti esatti intercorrenti tra la immersione dell'uovo nell'acqua a bollire, mantenuta tale durante tutta la operazione, e la rapida emersione allo scadere del tempo giusto. Questo perché seguendo un ragionamento a sfondo scientifico sappiamo che la cottura - così si esprime Le Chatelier - dell'uovo consiste nella coagulazione parziale della sua albumina,

Lo stesso ‘magazzino’, poi, come strumento opportunamente adattato, è risultato funzionale ad altri ambiti problematici come quello della vendita. In tale contesto, è interessante notare come quello che originariamente era un ‘negoziato’ come ‘luogo’ di realizzazione dell’attività di scambio, diventa poi un ‘punto di vendita’ utilizzato come ‘spazio’ espositivo strumentale all’adozione di tecniche di vendita più evolute. Oggi, in un contesto ipercompetitivo, la riqualificazione esperienziale dei punti vendita li ha di nuovo trasformati da ‘spazi’ a ‘luoghi’ di interazione rilevanti al punto di determinare l’esito finale degli sforzi di marketing di produttori e distributori (Castaldo e Mauri, 2010). Il metodo (relazionale) recupera così rilevanza rispetto alla tecnica (di vendita) (Saviano, 2003). Così il marketing, che nasce come insieme di soluzioni tecniche e strumentali di supporto operativo alla vendita, acquisisce una connotazione di metodo e conferisce elementi di distintività all’offerta di servizio (Spohrer e Maglio, 2010; Golinelli *et al.*, 2012). È in tal senso che il marketing diventa ‘filosofia’ di gestione dell’impresa e ‘risale’ dalla specificità e operatività dei problemi della vendita verso l’alto, risultando funzionale a diversi ambiti problematici fino a connotarsi come *metodo* ispiratore della gestione stessa. Naturalmente, adottare il marketing come metodo è cosa ben diversa dall’applicare le relative tecniche.

Fig. 4: Il ciclo della conoscenza Strumento-Tecnica-Metodo



Fonte: ns. elaborazione, www.asvsa.org

Nel processo evolutivo della conoscenza, ogni problema risolto passa, quindi, dall’impegnare sul piano metodologico all’impegnare sul piano tecnico fino a quello strumentale, in cui ‘precipita’ quando una soluzione standardizzata risulta di sperimentata efficacia. Poi, il processo si riattiva quando emergono situazioni problematiche nuove rispetto alle quali tecniche e strumenti consolidati appaiono inadeguati, spingendo verso la formulazione di nuovi schemi risolutivi.

coagulazione che avviene alla temperatura di 70° C; il riscaldamento dell’uovo dipende dal calore che gli è fornito nell’unità di tempo e dalle sue dimensioni; infine il calore fornito all’uovo è proporzionale all’eccesso di temperatura che l’acqua esterna presenta rispetto all’uovo. Risulta in conseguenza che uova di una grossezza determinata ad esempio di gallina, immerse in una massa d’acqua, scaldata in modo da mantenerla costantemente all’ebollizione, saranno cotte dopo un tempo rigorosamente determinato, ad esempio tre minuti (temperatura iniziale 20° C., per dell’uovo 65 grammi, bianco completamente indurito). In qualsiasi paese (a parità di altitudine), su di un fornello qualsiasi, tra le mani di una qualunque cuciniera, il risultato sarà sempre il medesimo. Ciò è scienza. E così conclude: «la quasi totalità delle ricerche che oggi si compiono nelle officine ha soltanto un carattere empirico; queste danno relazioni esatte rispetto alle particolari condizioni nelle quali sono state osservate, ma non esatte in assoluto» (Palma, 1963-1964) [N.D.R. Il testo citato è riportato nella sua forma originale].

Nell'ampio scenario delineato, ritornando ai quesiti posti nell'introduzione, dovrebbe apparire comunque chiaro a questo punto che non sono in sé le tecniche, le tecnologie o gli strumenti e la loro continua innovazione a determinare gli squilibri che stiamo vivendo. C'è sempre l'uomo dietro a tutto ciò, irriducibile responsabile dell'uso che fa delle possibilità offerte dalla natura e dalle sue crescenti capacità e competenze. Tecniche e strumenti non sono che mezzi per il raggiungimento di fini. E la scelta dei fini è solo responsabilità dell'uomo ed espressione del suo sistema di valori.

6. Note conclusive e implicazioni manageriali

Come precisato nell'introduzione, il percorso interpretativo proposto si colloca a valle di uno studio articolato cui hanno collaborato tre gruppi di lavoro, rispetto al quale il presente lavoro assume significatività quale componente interpretativa e concettuale che sviluppa ed argomenta l'ipotesi interpretativa tracciata dai due studi cui si è più volte rinviato. Considerato nella sua autonomia, il lavoro offre comunque uno schema interpretativo sviluppato sul piano concettuale fornendo anche stimoli per futuri sviluppi della ricerca.

L'approdo del percorso interpretativo proposto conduce in modo naturale alla prospettiva della *sostenibilità* quale cornice, la più ampia possibile, in cui inquadrare le scelte di governo e di gestione delle organizzazioni (Barile *et al.*, 2013a; Golinelli e Volpe, 2012). È una prospettiva intercettata tanto nella pratica quanto, soprattutto, nella teoria dell'impresa, quando, nell'adottare una visione sistemica, allarga lo sguardo al contesto e oltre il contesto non solo spazialmente ma anche temporalmente orientandosi verso la ricerca di percorsi sostenibili, non solo per l'organizzazione (Barile *et al.*, 2013b). Il maggior contributo dell'approccio sistemico non è, infatti, nell'aver ribadito le ovvie esigenze di coordinamento di un funzionamento unitario, peraltro sempre più articolato, problema già chiaro ai nostri Maestri (Besta, 1922; Merlani, 1952; Giannessi, 1954; Zappa, 1956; Onida, 1960; Amaduzzi, 1963; Fabrizi, 1963; Saraceno, 1972; Paccès, 1974; Fazzi, 1968, 1982), ma proprio in quello sguardo ampliato dinamicamente al contesto e oltre il contesto che consente di recuperare capacità più ampie di comprensione della realtà osservata (Cafferata, 2009, 2014).

Emerge, quindi, il merito dell'economista d'impresa pervenuto ad una visione ampia del ruolo delle organizzazioni nella società, quali attori principali dello sviluppo, responsabili dei relativi esiti (Fournier e Grey, 2000). L'impresa rappresenta uno dei pochi esempi di sistema sociale compiuto e in tal senso dotato delle potenzialità necessarie e delle connesse responsabilità per guidare uno sviluppo con ampie ricadute positive sulla società superando ottiche particolaristiche e indirizzandosi alla condivisione di valori¹⁶.

Raccordarsi intorno al comune riconoscimento di un principio evolutivo che possa condurre verso nuovi modelli imprenditoriali più equi e responsabili potrebbe consentire il superamento della soggettività che imbriglia l'azione in ambito economico e sociale. Inevitabilmente, ciascun attore del sistema legge le dinamiche osservate attraverso i propri schemi, plasmati lungo il percorso vitale della propria esistenza. Sempre più frequentemente ci si ritrova così di fronte ai dilemmi decisionali posti dalla soggettività dove il sistema delle priorità e delle regole risulta soggettivamente definito e interpretato. Si pensi ai numerosi casi in cui le decisioni relative all'impresa sono intrappolate nel dilemma dei valori prevalenti¹⁷. Casi sempre più spesso posti proprio dall'aver ampliato lo sguardo

¹⁶ L'impresa ha rilevanza non solo economica ma anche sociale in quanto, come precisa Caselli, "produce a un tempo sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza che si manifestano al suo interno e in rapporto alla società e all'ambiente" (Caselli, 2007, p. 46.)

¹⁷ "È compito di queste riflessioni ricordare che alla crisi che stiamo attraversando non si può rispondere solo con la crescita e lo sviluppo secondo ormai sedute categorie economiche, ma accettando la sfida insita nell'assumere il progresso come motore di un sistema economico che muova in una prospettiva di sostenibilità" (Baccarani, 2013, pp. 17-18). Per adottare una simile prospettiva è necessario valorizzare, oltre gli strumenti tradizionali, anche concetti quali *il pensiero, il benessere e la bellezza*. L'obiettivo è quello di dotare l'Organo di Governo di un'adeguata cassetta degli attrezzi che permetta di realizzare una "buona impresa" (Caselli, 2012)

oltre i confini della struttura dell'impresa, constatando il *trade-off* posto dall'intima relazione tra prospettive dell'ambiente, dell'economia e della società: quale legittimo interesse privilegiare? Quello della tutela dell'ambiente? Quello della tutela della salute? Oppure quello della tutela del lavoro?

Sarà arduo individuare un criterio valutativo che consenta di uscire da questa impasse. Perché il punto non è quale valore privilegiare, quando ormai gli equilibri sono compromessi. Il punto è riconcepire i modelli di business affinché siano intrinsecamente orientati al rispetto di una scala di valori condivisa dalla comunità. Il punto è che non deve accadere che lo sviluppo economico sia a danno dell'ambiente. Non deve accadere che l'interesse di alcuni generi un danno per altri. Questa è la sfida per l'impresa (Goshal, 2005). In tal senso, l'attenzione alla sostenibilità, quale chiara espressione dell'adozione di una prospettiva di responsabilità nelle scelte di governo e di gestione delle organizzazioni, si qualifica come scelta di metodo, che impegna responsabilmente il decisore nei confronti dei diversi interlocutori coinvolti nelle attività del sistema o anche solo ad esse interessati. *Sostenibilità, responsabilità e metodo* palesano così un legame irriducibile ispirando la visione aperta ed evoluta dell'attore tanto economico quanto sociale quanto istituzionale nella definizione del proprio ruolo nel contesto.

In accordo con l'evoluzione della letteratura e della disciplina dell'economia d'impresa, molte organizzazioni sono all'avanguardia rispetto al percorso di ripensamento del loro ruolo nel contesto non solo in un'ottica economica ma in un'ottica sociale e ambientale più ampia (Golinelli e Volpe, 2012). Tuttavia, i pur numerosi casi che testimoniano l'orientamento verso modelli di business che superano l'aspetto strettamente tecnico ed economico per interrogarsi sul proprio ruolo nell'ambiente e nella società, non danno evidenza di un vero e proprio cambiamento paradigmatico (Kuhn, 1999).

Pur spingendo le organizzazioni ad adattarsi dinamicamente alle mutate e mutevoli esigenze del contesto, la legge evolutiva individuata sembra ancora agire in un circoscritto ambito economico-imprenditoriale. Ciò a dimostrazione del fatto che la relazione deterministica più o meno oggettivamente riscontrata non conduce automaticamente verso una visione condivisa. Irriducibilmente, è il sistema di valori prevalente che agisce in tal senso indirizzando l'azione di filtro degli schemi dominanti.

Ecco che il percorso evolutivo verso il recupero del metodo nei modelli teorici e pratici d'impresa assume il significato di recupero degli schemi generali - i cui elementi cardine, come sottolineato, sono non solo il *che cosa* e il *come*, ma anche e soprattutto il *perché*, le finalità che indirizzano le scelte -, rispetto all'intensivo sviluppo di schemi specifici che ha caratterizzato l'evoluzione tanto della disciplina quanto dei modelli produttivi.

Adottando una modalità espressiva sintetica potremmo dire che gli schemi generali stanno al metodo come gli schemi specifici stanno alle tecniche e agli strumenti. Mentre quelli specifici sono contestualizzati per la risoluzione della particolare problematica esperita, gli schemi generali sono potenzialmente attivi in qualsiasi situazione e dotano il soggetto di potenzialità più ampie di comprensione.

Nelle scienze economiche e sociali (Kriz, 1988) l'esigenza di recupero degli schemi generali è molto rilevante. La conoscenza 'verticale' della teoria e della pratica d'impresa necessita di essere integrata con una conoscenza 'orizzontale' (Barile e Saviano, 2013; Macaulay *et al.*, 2010; Prahalad e Hamel, 1990). Questa integrazione sposta l'attenzione dalla dotazione di competenze allo sviluppo di capacità, soprattutto capacità 'dinamiche' (Teece *et al.*, 1997), quelle necessarie per svilupparsi in armonia con un contesto in continua evoluzione. Un adattamento che non si affronta con una sempre più ricca dotazione di strumenti capaci di offrire soluzioni alle problematiche emergenti, bensì con una accresciuta capacità di comprensione delle dinamiche ad esse sottostanti e delle più ampie implicazioni.

Il ritorno agli schemi generali di interpretazione complessiva dei processi cognitivi riconduce lo svolgimento delle attività socio-economiche su dimensioni più solide superando la contingente necessità di risolvere problemi specifici e avviandosi lungo percorsi che possano ampliare la comprensione dei fenomeni e delle loro prevedibili e imprevedibili dinamiche e implicazioni.

Evidentemente tale rinnovamento metodologico, che investe in modo forte il sistema impresa, aprirà le porte ad un management dotato di maggiore capacità di vision e più forte sul piano metodologico per far fronte agli indebolimenti e decadimenti causati dal dominare di un pensiero privo di prospettiva.

La 'cultura', innanzitutto, attraverso lo sviluppo della teoria e un più equilibrato rapporto con la pratica, deve assumere nuovamente quel ruolo preminente che ebbe il suo principio proprio nella culla della civiltà, la Grecia, che ha da sempre saputo che l'armonia tra l'uomo e la Natura è essenziale per la sopravvivenza della terra e di tutte le sue creature. Estendendo tale concetto al management, si può affermare che il processo di governo e di gestione di qualsiasi organizzazione, indirizzata al raggiungimento di fini specifici, abbisogna di validi e significativi equilibri tra la diverse componenti del sistema interne ed esterne alla sua struttura nella più ampia prospettiva di sostenibilità, coniugando in modo più equilibrato competitività e consonanza.

Bibliografia

- ADLER P.S., FORBES L.C., WILLMOTT H. (2007), "Critical Management Studies", *The Academy of Management Annals*, vol. 1, n. 1, pp. 119-179.
- ALBERTINI S., PILOTTI L. (1996), *Reti di reti*, Cedam, Padova.
- AMADUZZI A. (1963), *L'Azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), *Organizational learning: a Theory of action perspective*, Reading, MA: Addison&Wesley, Palo Alto, CA (trad. it. *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerini e Associati, Milano, 1998).
- BACCARANI C. (2013), "L'impresa tra crisi, lentezza e bellezza", in *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, vol. 1, pp. 1-19.
- BACCARANI C., BRUNETTI F., GIARETTA G. (2013), *Impresa e management tra competitività e progresso*, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M. (2003), "Tra passato e futuro: il percorso di Sinergie nel governo delle imprese", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 213-225.
- BADINELLI R., BARILE S., NG IRENE C.L., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012a), "Viable Service Systems and Decision Making in Service Management", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 498-526.
- BARILE S. (2000a), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Collana Arnia, No. 18, Edizioni Culturali Internazionali, Roma.
- BARILE S. (2000b), *L'impresa come sistema: contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2011), *Management Sistemico Vitale*, Kappa, Roma.
- BARILE S., CALABRESE M., IANDOLO, F. (2013a), "Sostenibilità e paradigmi service-based: possibilità e criticità per l'economia d'impresa", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 252, pp. 45-59.
- BARILE S., CALABRESE M., POLESE F., SAVIANO, M. (2013b), "Il Governo dei Sistemi Complessi Tra Competenze Attuali e Capacità Potenziali", in Barile S., Eletti V., Matteuzzi M. (a cura di), *Decisioni e scelte in contesti complessi*, Cedam-Kluwer, Lavis.
- BARILE S., FRANCO G., NOTA G., SAVIANO M. (2012b), "Structure and Dynamics of a 'T-Shaped' Knowledge. From Individuals to Cooperating Communities of Practice", *Service Science, Informatics*, vol. 4, n. 2, pp. 161-180.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012c), "An Introduction to the Viable Systems Approach and its Contribution to Marketing", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), *La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78.
- BARILE S., SAVIANO M. (2013), "Dynamic capabilities and T-Shaped knowledge. A Viable Systems Approach", in Barile S., (Ed.), *Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (VSA)*, vol. 2, Aracne, Roma.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012d), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", in *XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Università del Salento (Lecce), 18-19 ottobre.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C. (2014), "Knowledge Economy, Complexity and the Need for T-shaped Innovators", in *World Wide Web*, DOI: 10.1007/s11280-014-0305-1.
- BATESON G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University Of Chicago Press.
- BECKER H.S. (1958), "Problems of inference and proof in participant observation", *American sociological review*, n. XX, pp. 652-660.

- BERENSCHOT B. (2005), *Modelli di management. Idee e strumenti*, Pearson Education Italia S.r.l., Milano.
- BESTA F. (1922), *La Ragioneria, tre volumi*, Vallardi, Milano.
- BOLOGNA G. (2004), "Verso una scienza della sostenibilità", *Equilibri*, vol. 8, n. 1, pp. 75-94.
- BONAZZI M. (2012), "Il mito di Prometeo nel Protagora: una variazione sul tema delle origini", *Immagini delle origini. La nascita della civiltà e della cultura nel pensiero antico*, pp. 41-57.
- BRUNETTI G., RULLANI E. (a cura di) (2006), *Change. Il paese, l'impresa, le persone*, Egea, Milano.
- BUTERA F. (1992), *Il Castello e la Rete*, Franco Angeli, Milano.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R. (2014), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CASELLI L. (2005), "La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato", *Sinergie*, n. 67, pp. 45-53.
- CASELLI L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CASTALDO S., MAURI C. (2010), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano.
- CAPRA F. (1997), *La rete della vita. Una nuova visione della natura e della scienza*, Rizzoli, Milano.
- DE MASI D. (2014), *Mappa Mundi. Modelli di vita per una società senza orientamento*, Rizzoli, Milano.
- DENNET D.C. (2014), *Strumenti per pensare*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- DESCARTES R. (1637), *Discorso sul metodo*, Traduzione di Garin M. (2010), Economica, Editori Laterza, Bari.
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990), *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*, Società Editrice Il Mulino.
- DRUCKER P.F. (1978), *Manuale di management*, Etas, Milano.
- FABRIZI C. (1963), *Tecniche e politiche di vendita*, Cedam, Padova.
- FAZZI R. (1968), *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, Bobadoma.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FIOCCA R., SEBASTIANI R. (2009), "Marketing, competitività e sviluppo sostenibile. Le evidenze della ricerca SIMktg", *Mercati e competitività*, vol. 2, pp. 11-40.
- FOSS N. (2005), *Strategy, Economic Organization and the Knowledge Economy*, Oxford University Press.
- FOURNIER V., GREY C. (2000), "At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies", in *Human Relations January*, vol. 53, n. 1, pp. 7-32.
- GIANNESSI E. (1954), *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Corsi, Pisa.
- GOLINELLI G.M. (1997), *Struttura e governo dell'impresa*, vol. II, terza ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa, L'impresa sistema vitale* Vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Vol. III, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Seconda Edizione, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *The Viable Systems Approach (VSA). Governing business dynamics*, Cedam Kluwer, Padova.
- GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F. (2012), "Perspective Shifts in Marketing: Toward a Paradigm Change?", in *Service Science, Informis*, vol. 4, n. 2, pp. 121-134.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOSHAL S. (2005), "Le cattive teorie manageriale distruggono le buone pratiche", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 210, pp. 51-57.
- HANIKA F. DE P. (1967), *Verso una scienza della gestione d'impresa. Guida per il dirigente*, Etas Kompass Spa, Milano.
- HANSEN T., VON OETINGER B., (2001), "Introducing "T-shaped" Managers. Knowledge Management's Next Generation", *Harvard Business Review*, vol. 79, n. 3, pp. 106-116.
- HUBER G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, February, pp. 88-115.
- KANT I. (2011), *Critica della ragion pura*, Bompiani, Milano.
- KRIZ J. (1988), *Facts and artefacts in social science. An epistemological and methodological analysis of empirical social science research techniques*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- KUHN T.S. (1999), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Giulio Einaudi Editore s.p.a., Torino.
- LAMMING R. (1994), *Oltre la partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella*, Cuen, Napoli.
- LANZA A. (2006), *Lo sviluppo sostenibile*, Il Mulino, Bologna.
- LAZARSFELD P.F. (1959), "Problems in methodology", in Merton R.K., Broom L., Cottrell L.S., *Sociology today: problems and prospects*, New York, pp. 39-78 (tr. it.: "Problemi di metodologia", in *Metodologia e ricerca sociologica*, di Lazarsfeld P.F., Bologna 1967, pp. 179-229).
- LOMI A. (1991), *Reti Organizzative. Teoria, Tecnica e Applicazioni*, Il Mulino, Bologna.

- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano.
- MACAULAY L., MOXHAM C., JONES B., MILES I. (2010), "Innovation and skills. Future Service Science Education", in Maglio P., Kieliszski C.A., Spohrer J.C. (Eds), *Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovation in the Service Economy*, Springer, New York.
- MARRADI A. (1987), *Concetti e metodo per la ricerca sociale*, La Giuntina, Firenze.
- MARTINEZ M. (2000), "L'analisi organizzativa: il network", in Mercurio R., Testa F. (a cura di), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- MASSARONI E., COZZOLINO A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova.
- MASSARONI E., DE FALCO S., SANCETTA G., COZZOLINO A., BILOTTA A., CARRUBBO L. (2014, in corso di pubblicazione), "Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale", XXVI Convegno annuale di Sinergie, *Manifattura: quale futuro?*, 13-14 novembre 2014 - Università di Cassino e del Lazio Meridionale.
- MELE C., POLESE F. (2011), "Key dimensions of service systems in value-creating networks", in Hefley B., Murphy W. (a cura di), *The Science of Service Systems. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, Springer, NY, pp. 37-59.
- MERLANI C. (1952), *Lineamenti dell'impresa industriale e dell'impresa mercantile*, Cedam, Padova.
- MINSKY M. (1975), *A Framework for Representing Knowledge*. Winston, P. (Ed.). *The Psychology of Computer Vision*, McGraw-hill, New York.
- MOKYR J. (2004), *I doni di Atena. Le origini storiche dell'economia della conoscenza*, Collana "Collezione di testi e di studi", Il Mulino, Bologna.
- MORGAN G. (2002), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- NONAKA I., TAKUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- ONIDA P. (1960), *Economia Aziendale*, Utet, Torino.
- PACCES F.M. (1974), *I sistemi d'impresa*, L'Impresa edizioni, Torino.
- PALMA L. (1963-1964), *Elementi di organizzazione scientifica*, Edizione lo Scaffale Roma, Roma.
- PANATI G., GOLINELLI G. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale*, vol. I, NIS, Roma.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- PARSONS, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, New York, The Free Press.
- POLESE F. (2004), *L'integrazione sistemica degli aggregati reticolari di impresa*, Cedam, Padova.
- POLESE F. (2009), "Reflections about Value Generation through Networking Culture and Social Relations", *Quaderno di Sinergie*, n. 16, pp. 193-215.
- PEIRCE C.S. (1996), *Scritti di filosofia*, Fabbri Editori, Milano.
- PELS J. SHETH J.N. (2013), "Markets and Marketing at the Bottom of the Pyramid", *Working paper*.
- PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO L. (2014), "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality* (in corso di pubblicazione).
- POPPER K.R. (1996), *Tutta la vita è risolvere problemi. Scritti sulla conoscenza, la storia e la politica*, Rusconi Libri s.r.l., Milano.
- RISPOLI M. (2005), "Strumenti concettuali per l'analisi dell'economia e della gestione delle imprese", *Sinergie*, n. 67, pp. 1-12.
- ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J. (1939), *Management and the workers*, Cambridge, Mass..
- RULLANI E., BARBIERI P., PAIOLA M., SEBASTIANI R. (2005), *Intelligenza terziaria motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova*, Franco Angeli, Milano.
- RULLANI E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile: idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editori.
- RULLANI E. (2011), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, n. 76, pp. 67-90.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- RULLANI E., VICARI S. (a cura di) (1999), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas Libri, Milano.
- SANCETTA G. (2007), *Gli intangibles e le performance d'impresa*, Cedam, Padova.
- SARACENO P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia.
- SAVIANO M. (2003), *Analisi sistemica vitale della distribuzione commerciale*, Giappichelli, Torino.
- SBORDONE L. (2001), *Città e territorio fra sostenibilità e globalizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- SCHUMPETER J. (1955), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano.
- SIMONE C., POLESE F., IANDOLO F., CAPUTO C. (2014, in corso di pubblicazione), "Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa", XXVI Convegno annuale di Sinergie, *Manifattura: quale futuro?*, 13-14 novembre 2014 - Università di Cassino e del Lazio Meridionale.
- SODA G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma.
- SPICER A., ALVESSON M., KÄRREMAN D. (2009), "Critical performativity: The unfinished business of critical management studies", *Human Relations*, vol. 62, n 4, pp. 537-560.

- SPOHRER J.C., MAGLIO P.P. (2010), "Toward a Science of Service Systems: Value and Symbols", in Maglio P.P., Kieliszewski C.A., Spohrer J.C. (eds) *Handbook of Service Science. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, Springer, New York.
- TAGLIAGAMBE S., USAI G. (1994), *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, Isedi, Torino.
- TAGLIAGAMBE S. (2003), Gli aspetti etici del problema dell'innovazione, in Ardrizzo G. (a cura di), *Governare l'innovazione. La responsabilità etica*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- TEECE D.G., PISANO P., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TIEZZI E., MARCHETTINI N. (1999), *Che cos' è lo sviluppo sostenibile?: le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*, Donzelli Editore, Roma.
- TRESCA R. (2013), "Global Business Networks and the Competitiveness of SMEs", *Symphonya*, vol. 2, pp. 1-12.
- UGOLINI P. (2010), *Approccio alla sostenibilità nella governance del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- VICARI S. (a cura di) (2001), *Economia della virtualità*, Egea, Milano.
- VICARI S., CILLO P., VERONA G. (2005), "Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource-based", *Sinergie*, n. 67, pp. 123-147.
- VON GLASERSFELD E. (1988), "Introduzione al costruttivismo radicale", in Wazlavick P., *La realtà inventata*, Feltrinelli, Milano.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. I. Giuffrè, Milano.

Siti internet

<http://www.treccani.it>

http://en.wikipedia.org/wiki/Viable_systems_approach



TRACK 2
**MANIFATTURA, SERVITIZATION
E CREAZIONE DI VALORE**

Servitization e Knowledge Management. Il Caso della IBM Corporation

LUNA LEONI

La manifattura nelle imprese orientate al valore d'uso

PAOLO STAMPACCHIA, MARIA COLURCIO

Manifattura e Organizzazione del Lavoro: Corsi e Ricorsi nell'Evoluzione Industriale

MICHELA IANNOTTA, MAURO GATTI

Servitization e Knowledge Management. Il Caso della IBM Corporation

LUNA LEONI*

Abstract

Obiettivi. *Scopo di questo lavoro è quello di esplorare “se” e “come” strumenti e pratiche di knowledge management abbiano subito modificazioni a seguito dell’implementazione della strategia di servitizzazione all’interno di un’impresa manifatturiera.*

Metodologia. *In questo lavoro è adottato il single case study come metodologia di ricerca con l’intento di dimostrare le possibili connessioni tra i campi di indagine della servitization e del knowledge management, attraverso lo studio della IBM Corporation.*

Risultati. *I risultati di questa ricerca sono riportati attraverso l’identificazione di sette proposizioni, le quali possono essere viste come un modello che le imprese possono “adottare” ed “adattare” al fine di creare un sistema di gestione della conoscenza che possa facilitare la strategia di servitizzazione.*

Limiti della ricerca. *Principale limite di questo lavoro è quello di considerare un solo caso studio, anche se lo stesso è ampiamente riconosciuto in letteratura come valido quando si fa riferimento al processo di servitization.*

Implicazioni pratiche. *Il modello derivato dai risultati della ricerca rappresenta il principale contributo di questo articolo. Tale modello può rappresentare una preziosa guida di supporto ai manager di un’impresa manifatturiera per capire se il loro sistema di gestione della conoscenza sia o meno adeguato alla nuova strategia di servitizzazione.*

Originalità del lavoro. *Questo lavoro si pone come un primo tentativo di colmare, attraverso un’indagine induttiva, l’attuale divario nella letteratura riguardante le due aree di ricerca di cui sopra. Lo stesso potrebbe essere utilizzato anche come “caso pilota” per ricerche future.*

Parole chiave: *servitizzazione; gestione della conoscenza; caso studio*

Objectives. *Aim of this paper is to explore “if” and “how” the knowledge management (KM) tools and practices changed during the implementation of a servitization strategy in a manufacturing firm.*

Methodology. *For this purpose, and an inductive single-case study was adopted - with the intent to demonstrate the possible connections between the two research areas through the investigation of the IBM Corporation.*

Findings. *The results of this research could be summarized in seven propositions, which can be seen as a step-model that firms could “adopt” and “adapt” in order to create a KM system that will facilitate the adoption and the success of their servitization strategy.*

Research limits. *The major limitation of this study is that it has taken into consideration only one case study, although the same is widely recognized in the literature as valid and successful when we are referring to the servitization.*

Practical implications. *The model derived from the research results represents the main practical contribution of this article. This model could be a valuable guide to support managers of a firm that is going to servitize itself, in order to understand if their KM system is adequate or not for the new strategy.*

Originality of the study. *This work stands as a first attempt to bridge, through an inductive single-case study, the current gap in the literature related to the two research fields mentioned above. The same could also be used as a “pilot case” for future research.*

Key words: *servitization; knowledge management; case study*

* PhD Fellow in Management - Borsista del Dottorato di Ricerca in *Economia e Organizzazione delle Imprese* - Università degli Studi di Roma Tor Vergata
e-mail: luna.leoni@uniroma2.it

1. Introduzione

Le società del nostro tempo competono in quella che viene definita *economia della conoscenza*, caratterizzata da una *service-dominant logic* (Vargo e Lusch, 2008 e 2004) che sta comportando profondi cambiamenti, soprattutto all'interno delle imprese manifatturiere. Queste ultime, difatti, sono chiamate a rispondere alle nuove esigenze e alle nuove caratteristiche del mercato e della società, che sono sempre meno basate sull'acquisto di beni (tangibili o intangibili) e che preferiscono sia loro offerta, invece, una *soluzione completa*.

Al fine di rimanere competitive nel tempo, le imprese manifatturiere sono quindi sempre più vicine al mondo dei servizi attraverso l'attivazione del processo di *servitizzazione* in grado di creare nuovo valore - non solo per l'azienda ma anche per i clienti/consumatori finali - basandosi non più sulla vendita di "semplici" beni ma bensì sull'offerta di un sistema prodotto-servizio (*Product-Service System* o PSS).

In generale, questo richiede a suddette imprese di risalire la catena del valore (Neely, 2008) e di dotarsi di nuovi processi produttivi e di nuove tecnologie (Baines *et al.*, 2011). Inoltre, tale cambiamento all'interno del *core business* dell'impresa determinerà per la stessa una situazione di successo solo se accompagnato da cambiamenti anche all'interno delle strategie adottate, della cultura organizzativa e delle persone che operano a vari livelli all'interno dell'organizzazione stessa (Oliva e Kallenberg, 2003; Wise e Baumgartner, 1999).

Il processo di *servitization*, pertanto, richiede all'impresa manifatturiera di cambiare e di espandere la sua *Conoscenza*. Aggiungere i servizi al *core business* (composto fino a quel momento da beni di tipo esclusivamente materiale) necessita, difatti, dell'acquisizione e della diffusione all'interno dell'organizzazione di una conoscenza specifica, incentrata perlappunto sui servizi e sulle loro caratteristiche intrinseche. Tale conoscenza dovrà poi sapientemente essere integrata con quella precedentemente posseduta dall'impresa sui beni di natura tangibile al fine di pervenire ad una nuova conoscenza, che renda l'impresa capace di offrire una *soluzione completa*.

In tale ottica, l'insieme delle azioni manageriali, consapevolmente volte a fornire il consolidamento delle conoscenze chiave in azienda e l'evoluzione delle nuove conoscenze necessarie - e cioè la creazione e la diffusione del *knowledge management* - diviene di vitale importanza (Paniccia, 2006, 2005).

Ciò premesso, la letteratura sembra però essere deficitaria di un'analisi profonda e interconnessa tra il filone di studi dedito alla *servitization* e quello votato al *knowledge management*, soprattutto al fine di verificare come effettivamente le imprese creino valore attraverso l'adozione simultanea di pratiche di servitizzazione e di gestione della conoscenza e, in particolare, di come avvenga l'acquisizione delle nuove conoscenze specifiche all'interno delle imprese stesse.

Questo studio è quindi volto ad analizzare quanto già presente in letteratura in merito agli argomenti oggetto di studio, e cioè la *servitization* e il *knowledge management*, con l'intento di verificare l'esistenza di eventuali connessioni tra le due tematiche e, infine, di dimostrare come - nel mondo reale delle *servitized-manufacturing-firms*, come la IBM Corporation - le imprese acquisiscano, diffondano ed integrino nuove conoscenze durante l'implementazione della strategia di servitizzazione all'interno dell'organizzazione tutta.

Il lavoro, di seguito esposto, si compone di quattro sezioni principali:

1. Nella prima parte viene presentato il quadro di riferimento teorico relativo alle aree oggetto di studio;
2. La seconda parte è dedicata alla descrizione della metodologia di ricerca adottata nel lavoro;
3. Nella terza sezione sono presentati e analizzati i risultati del caso studio, che sono poi utilizzati per la creazione di un modello di "*best practices*" adottabili e adattabili da altre aziende di produzione manifatturiera che mirino a perseguire risultati simili a quelli conseguiti dalla IBM Corporation;

4. Infine, nella quarta ed ultima sezione, sono presentate le implicazioni di natura gestionale nonché quelle legate alla ricerca derivanti dai risultati di siffatto studio; conclusioni e possibili percorsi futuri di indagine in tali ambiti vengono altresì discussi.

2. Quadro teorico di riferimento

Entrambi gli argomenti trattati in questa ricerca (la *servitization* e la gestione della conoscenza) sono stati sviluppati a livello accademico negli ultimi anni '80 e nei primi anni '90.

In particolare, il termine *servitization* è stato coniato per la prima volta da Vandermerwe e Rada nel loro articolo intitolato "*Servitization of business: adding value by adding services*" (1989); mentre il concetto di *knowledge management* può essere fatto risalire agli studi di Nonaka, in particolare nel suo articolo "*The knowledge-creating company*" (1991).

Nonostante questa "vicinanza temporale", sussiste però una scarsità di studi che hanno considerato questi due temi di ricerca in combinazione tra loro.

È possibile, quindi, parlare della presenza di un *gap* nella letteratura di riferimento.

In generale, inoltre, nei pochi articoli presenti in letteratura, che affrontano contemporaneamente i due argomenti oggetto di analisi, ci si concentra principalmente su:

- **Designer:** rispetto alla progettazione di un prodotto, una più ampia gamma di conoscenze è richiesta quando si vuole progettare un Product-Service System (PSS). Questo perché sia i prodotti sia servizi devono essere inclusi all'interno dello stesso spazio di progettazione (Akasaka *et al.*, 2012), influenzando la struttura e l'ammontare delle conoscenze di base necessarie, soprattutto in relazione requisiti specifici dei servizi (Baxter *et al.*, 2009). I designer possono quindi essere considerati come dei *ponti* (Dell'Era *et al.*, 2011) in grado di integrare le caratteristiche materiali dei prodotti con l'immaterialità dei servizi in un'unica offerta; e
- **Clienti:** l'obiettivo primario delle imprese manifatturiere che hanno attuato un processo di servitizzazione (Ahamed *et al.*, 2013) è quello di creare valore attraverso l'offerta di soluzioni incentrate sul cliente (Belal *et al.*, 2013; Angelis *et al.*, 2012); ciò implica la necessità da parte delle imprese di trasferire al cliente le conoscenze necessarie al fine di permettergli di utilizzare la soluzione acquistata (Kleijnen *et al.*, 2004).

Tuttavia, i soggetti sopra indicati non possono riassumere esaustivamente sia il processo di *servitization* sia il sistema di gestione della conoscenza.

In particolare, la *servitization* comporta una trasformazione quasi radicale di ogni aspetto del modo di fare business e di condurre l'impresa; tale trasformazione, per garantire un successo stabile e duraturo, deve difatti coinvolgere: strategie, posizione dell'impresa nella catena del valore, capacità, strutture organizzative, cultura e mentalità dei soggetti coinvolti a tutti livelli organizzativi (Leiringer e Brochner, 2010). Questo comporta la necessità di effettuare notevoli investimenti e, dato che maggiore è il divario tra le nuove e le vecchie pratiche, maggiore è la probabilità di resistenza al nuovo modo di lavorare (Hartmann *et al.*, 2010), è fondamentale avere un sistema di *knowledge management* in grado di colmare questi divari fornendo nel modo giusto, al tempo giusto e alle persone giuste, la giusta conoscenza.

Infine, nonostante sia stato riconosciuto come le teorie di management sviluppate per le imprese manifatturiere classiche non possano essere effettivamente applicate quando entra in gioco anche il fattore servizio (Reed e Storrud-Barnes, 2009), ci sono, ancora oggi, poche prove di quali siano le specifiche politiche e le pratiche organizzative da porre in essere nel nuovo contesto di riferimento (Wilkinson *et al.*, 2009).

3. Metodologia della ricerca

Al fine di raggiungere con successo l'obiettivo di questo lavoro, è stato adottato un singolo caso di studio di natura induttiva.

Il caso studio è un metodo particolarmente utile per i lavori di ricerca che mirano a produrre *a first-hand understanding* di persone ed eventi (Yin, 2004). Questo metodo è comunemente usato negli studi di gestione delle imprese poiché l'analisi del caso avviene nel suo contesto di vita reale.

Tale metodologia, inoltre, è stata scelta perché sembra essere la più appropriata al fine di ottenere un lavoro di ricerca rigoroso e pratico allo stesso tempo.

Nei prossimi sotto-paragrafi il metodo dei casi di studio - in particolare, la raccolta e l'analisi dei dati - sarà presentato, mentre una successiva sezione è stata dedicata alla presentazione dei risultati derivanti dallo studio stesso.

3.1 Caso studio

Data la limitata letteratura in merito al “*se*” e al “*come*” la strategia di *servitization* sia legata agli strumenti e alle pratiche di gestione della conoscenza adottate da un'impresa, si è cercato di verificare tale legame attraverso l'applicazione di un *inductive single-case study*, al fine di dimostrare l'eventuale esistenza di collegamenti tra i due filoni di ricerca in una organizzazione reale.

Gli studi di natura induttiva, difatti, sono particolarmente utili per lo sviluppo di approfondimenti di natura teorica quando il lavoro di ricerca - come in questo caso - si concentra su aree che la letteratura *ex-ante* non ha ancora affrontato in maniera approfondita (Ozcan e Eisenhardt, 2009), mentre i *single-case study* permettono di descrivere riccamente l'esistenza di un fenomeno (Siggelkow, 2007) poiché tutta l'attenzione dello studioso-ricercatore si concentra su un campo d'indagine ristretto.

La scelta del caso studio è ricaduta sulla IBM Corporation poiché essa rappresenta un modello di successo - ampiamente riconosciuto in letteratura - con riferimento all'implementazione della strategia di servitizzazione a livello mondiale, ed è quindi possibile supporre che, se ci sono collegamenti tra la gestione della conoscenza e la strategia di servitizzazione, sarà possibile, o quantomeno particolarmente probabile, individuarli attraverso l'analisi di questo particolare caso studio.

3.1.1 La IBM Corporation: un quadro storico¹

IBM: dal 1911 al 1993

L'*International Business Machines Corporation* è stata fondata nel 1911 con il nome di *Computing Tabulating Recording Company* (CTR), attraverso la fusione di tre società: *Hollerith's Tabulating Machine Company*, *Computing Scale Company of America* e *International Time Recording Company*. Il nome con cui ad oggi è conosciuta nel panorama mondiale - IBM Corporation - è stato adottato soltanto a partire dal 1924.

Fin dall'inizio l'impresa si è caratterizzata per una profonda diversificazione produttiva: dalle bilance commerciali alle affettatrici, dai tabulatori alle schede perforate.

I prodotti *hardware* e tutte le attività legate al settore dell'ICT hanno, altresì, sempre giocato un ruolo fondamentale all'interno dell'organizzazione, ma il vero successo del marchio è arrivato solo nel 1981 con il lancio del primo *Personal Computer* IBM.

Le invenzioni di successo e le innovazioni permisero una crescita dimensionale che portò ben presto l'azienda a diventare una multinazionale caratterizzata da: una forte cultura aziendale, un'alta struttura gerarchica e un approccio fortemente orientato al prodotto.

IBM era divenuta, di fatto, un monopolio.

Nei primi anni novanta, però, quando l'industria dell'ICT subì profonde trasformazioni, IBM non considerò con la necessaria attenzione tali fenomeni a causa del *letargo strategico* (Cafferata,

¹ Tutte le informazioni e i dati contenuti in questa sezione - se non diversamente specificato - si basano su documenti confidenziali interni e sul sito web della IBM Corporation.

2009) nel quale era caduta. Alla fine del 1992 l'utile netto della stessa era pari a 8,1 miliardi di US\$ e nel marzo 1993 le azioni raggiunsero il prezzo più basso di sempre, 12,7 US\$.

Uscire dalla crisi attraverso la servitization

Il 1 Aprile 1993 IBM annunciò un nuovo CEO: Louis Vincent Gerstner.

Si compiva così il primo passo verso il rinnovamento della società: dopo più di ottant'anni, IBM iniziava a guardare al di fuori dei propri confini: Gerstner fu, infatti, il primo CEO esterno all'azienda².

La possibilità di un imminente fallimento di IBM indusse Gerstner a considerare come unica possibilità di ripresa quella di *reinventare* la società attraverso l'adozione di una strategia di *servitization*, poiché i servizi rappresentavano il nuovo *driver* dell'economia capace di generare crescita e profitto nelle aziende - proprio quello di cui IBM aveva bisogno in quel momento.

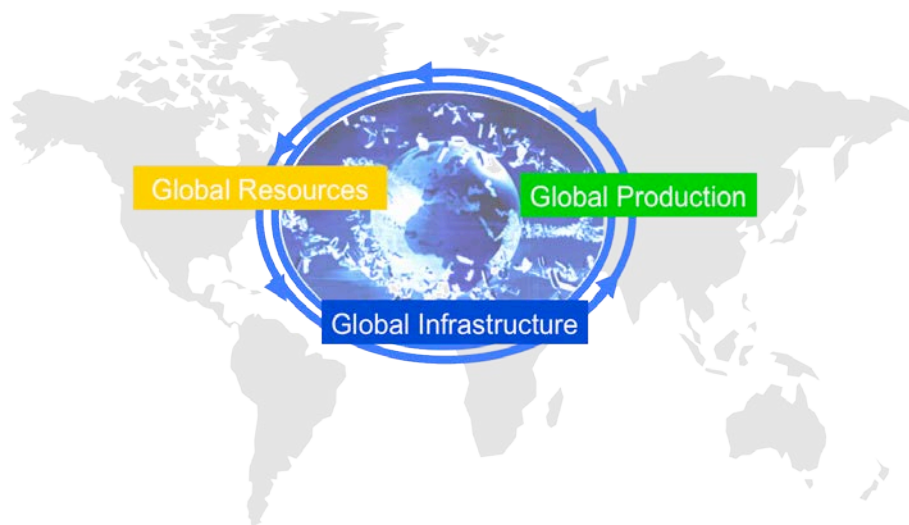
L'inversione di tendenza all'interno di IBM può essere efficacemente riassunta nelle parole di Gerstner³ stesso:

“All our actions will be based on a careful listening to the customer and will be focused on the performance expected by customers from us”.

Tali parole si tradussero in trasformazioni radicali dell'azienda, quali:

- *Diventare globale.* Al fine di ottimizzare i costi si decise, difatti, di adottare una strategia di centralizzazione di molte infrastrutture. In questo modo, alcuni dei processi e delle funzioni (un tempo gestiti a livello “regionale”) erano ora gestiti a livello globale. IBM passava così da “*Impresa Multinazionale*” ad “*Impresa Globalmente Integrata*”.

Fig. 1: *L'impresa globalmente integrata*



Fonte: Documenti interni della IBM Corporation

- *Fornire soluzioni.* La nuova offerta IBM divenne *customer-oriented e service-centred* al fine di offrire una soluzione capace di soddisfare le nuove esigenze della clientela. Per questo motivo, nel 1996, fu creata una nuova divisione, la “*IBM Global Services*”, la cui nascita sottolineava con forza quale era il nuovo elemento al centro del *core business* di IBM: i Servizi.
- *Cambiare internamente.* Altro elemento fondamentale per Gerstner era di cambiare non solo i rapporti esterni dell'azienda, ma anche - e soprattutto - le relazioni interne con e tra i

² Che non aveva cioè sviluppato la sua intera carriera all'interno di IBM, come invece era sempre successo a tutti i CEO dell'azienda fino a quel momento.

³ Questa frase è stata ripresa dal libro “*Who Says Elephants Can't Dance?: Leading a Great Enterprise Through Dramatic Change*” scritto da Gerstner nel 2003.

dipendenti. Vi era la necessità di “*essere una cosa sola*”, e da questo derivò la decisione di adottare un marchio unico e una strategia pubblicitaria univoca in tutti i paesi in cui IBM operava, oltre alla realizzazione di un ambiente lavorativo informale ed amichevole.

I primi risultati positivi non tardarono ad arrivare, e già nel 2002 - a dimostrazione della straordinaria efficacia della strategia di *servitization* messa in atto dalla società - il reddito derivante dai soli servizi fu pari al 44% circa del totale.

La gestione della conoscenza

La conoscenza è da sempre stata importante all'interno di IBM. Tuttavia, la prima vera iniziativa di *knowledge management* all'interno dell'azienda avvenne contemporaneamente all'adozione della strategia di *servitization* (nel 1994 circa).

Tale coincidenza temporale non può essere considerata solo come tale, ma deve essere altresì vista come una prima prova della stretta connessione esistente tra i concetti di *servitization* e di *knowledge management*. Era necessaria “*a knowledge base of the work and knowledge of the colleagues [...] enabling IBM to deliver client solutions with more quality and speed*” (Powers, 2006). Come affermano Indu e Govind (2009), IBM ha utilizzato diversi strumenti per acquisire, condividere e gestire la conoscenza. I primi passi in questa direzione furono formalizzati attraverso la creazione del programma *Intellectual Capital Management* (che permetteva il riutilizzo degli *asset* legati al capitale intellettuale) e delle *Communities of Practices* (comunità auto-organizzate, nelle quali i dipendenti IBM mettevano spontaneamente a fattor comune le proprie conoscenze e competenze).

3.1.2 Raccolta dei dati

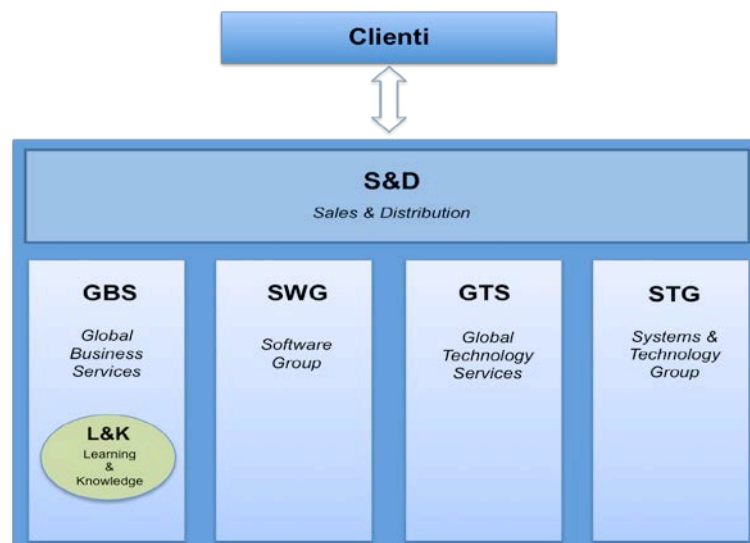
I dati sono stati raccolti attraverso (Yin, 1994 e 1989):

- Interviste, con professionisti interni appartenenti a diversi *business unit* di IBM; e
- Documenti aziendali, disponibili on-line e/o interni all'azienda.

Le interviste rappresentano la fonte primaria dei dati analizzati in questo caso studio. Ognuna di esse è stata svolta con l'intento di verificare l'esistenza di connessioni tra la strategia di *servitization*, realizzata da IBM, e gli strumenti e le pratiche di gestione della conoscenza adottate all'interno dell'organizzazione stessa, con particolare riferimento agli ultimi tredici anni (2000-2013).

La Figura 2 e la Tabella 1 permettono di comprendere meglio le diverse tipologie di soggetti intervistati fornendo, inoltre, una panoramica completa ed esaustiva delle interviste stesse.

Fig. 2: Rappresentazione semplificata della struttura organizzativa della IBM Corporation



Fonte: ns. elaborazione

Come rappresentato nella Figura 2, la IBM Corporation può essere suddivisa in cinque *business unit* principali:

- La S&D è l'unità di interfaccia tra azienda e clienti. I suoi professionisti identificano le opportunità di business, raccolgono le richieste dei clienti e consentono alle *Lines of Business* (LOB) competenti di attivarsi, per l'ottenimento di una *customer-focused solution*.
- La GBS è l'unità dedicata alla fornitura dei servizi connessi alla consulenza gestionale, all'integrazione dei sistemi e ai servizi di gestione e sviluppo delle applicazioni, al fine di implementare e offrire soluzioni integrate ai clienti. All'interno di questa *business unit* vi è l'*L&K team*, il quale, attraverso diversi strumenti, fornisce le competenze, le conoscenze e le capacità necessarie ai professionisti appartenenti alla GBS.
- La SWG è la *business unit* dedicata sia allo sviluppo (all'interno dei cosiddetti *IBM Software Labs*) sia alla vendita dei componenti *software*.
- La GTS comprende i servizi di *outsourcing*, *business continuity*, *resilience*, dei servizi tecnologici integrati e di manutenzione.
- La STG, infine, è la divisione che si occupa dei prodotti IBM di tipo *hardware*.

La Tabella 1 fornisce, invece, i dettagli relativi alle interviste effettuate con i professionisti IBM provenienti da tre (delle cinque) *business unit*, quali: S&D, GBS (incluso L&K), e SWG. Si è deciso di intervistare persone appartenenti a questi tre gruppi in quanto la *servitization* ha avuto – e ha tuttora – il più grande impatto proprio in queste tre divisioni.

Tab. 1: Dettaglio delle interviste

N° Intervista	Business Unit	Anni di attività in IBM	Tipologia di intervista	Durata
1	GBS	Dal 2007	Diretta	31m 35s
2	GBS	Dal 1984	Diretta	01h 20m 46s
3	GBS	Dal 1995	Telefonica	47m 00s
4	S&D	Dal 1990	Diretta	46m 55s
5	GBS	Dal 1984	Telefonica	36m 41s
6	S&D	Dal 2000	Telefonica	41m 18s
7	L&K	Dal 2000	Telefonica	01h 00m 17s
8	SWG	Dal 1997	Diretta	37m 52s
9	SWG	Dal 2004	Diretta	37m 32s
10	SWG	Dal 1987	Diretta	01h 06m 20s
11	L&K	Dal 2001	Telefonica	45m 53s
12	L&K	Dal 2002	Telefonica	32m 16s
13	L&K	Dal 2002	Telefonica	43m 25s
14	GBS	Dal 2002	Telefonica	01h 31m 32s

Fonte: ns. elaborazione

In totale, sono state effettuate 14 interviste, corrispondenti a 700 minuti⁴ di registrazione audio. Per capire *se e come* gli strumenti e le pratiche di gestione della conoscenza sono state

⁴ La durata esatta delle interviste è precisamente di 699 minuti e 22 secondi.

modificate a seguito dell'attuazione della strategia di *servitization*, gli intervistati sono stati suddivisi in due gruppi. Il primo gruppo comprende gli individui che sono stati definiti *knowledge management process users* (cioè tutti i professionisti IBM che utilizzano il sistema di gestione della conoscenza al fine di svolgere al meglio il loro lavoro); il secondo gruppo, invece, è stato denominato *knowledge management process owners* (cioè le persone direttamente coinvolte sia nella progettazione sia nell'implementazione del sistema di gestione della conoscenza, quali quelle all'interno dell'*L&K team*).

L'anonimato è stato garantito agli intervistati al fine di incoraggiare l'onestà nelle risposte e di creare un'atmosfera priva di tensioni durante i colloqui.

Le interviste hanno avuto una durata variabile (tra i trentuno e i novantuno minuti), sono state tutte registrate e strutturate in due parti principali. La prima, uguale per entrambi i gruppi di intervistati, mirava fondamentalmente a raccogliere informazioni di carattere generale sull'intervistato stesso (ad esempio: *business unit* di appartenenza, anni di attività all'interno dell'azienda, ecc.). La seconda parte dell'intervista si diversificava, invece, sia a seconda del gruppo di appartenenza dell'intervistato, sia all'interno dello stesso gruppo (a causa della presenza di disomogeneità, quali, ad esempio: gli anni di attività lavorativa, la divisione di appartenenza, ecc.). La Figura 3 riassume i temi principali trattati durante ognuna delle interviste.

Fig. 3: Principali tematiche affrontate nelle interviste



Fonte: ns. elaborazione

Tre diverse tecniche di intervista (Ozcan e Eisenhardt, 2009) sono state altresì utilizzate, quali:

- La *"courtroom questioning"*: che permette di ottenere interviste che evidenzino i fatti rilevanti evitando di sottoporre all'intervistato domande che possano comportare delle risposte vaghe;
- L'*"event tracking"*: gli intervistati sono stati riportati indietro con la mente al momento in cui avvennero gli eventi, e quindi poi guidati in avanti negli anni, per riprodurre una cronologia degli eventi stessi che fosse la più precisa possibile (Eisenhardt, 1989);
- Le *"non-directive questioning"*: domande di tipo aperto in grado di incoraggiare gli intervistati a rispondere liberamente, fornendo un maggior numero di informazioni.

I documenti aziendali (pagine *web*, relazioni annuali, pubblicazioni e documenti interni all'azienda) sono stati la seconda fonte dei dati utilizzati nell'analisi del caso studio.

La triangolazione dei dati raccolti, tramite le diverse fonti e relativi a diversi periodi, permette di rafforzare la fiducia e la validità della precisione dei risultati ottenuti (Johansson, 2003; Jick, 1979).

Il caso studio potrebbe essere, altresì, considerato come un caso di tipo longitudinale, in quanto, anche se la raccolta effettiva dei dati è avvenuta in un intervallo di tempo breve (tre mesi), sia gli anni di attività dei professionisti IBM intervistati, sia i documenti aziendali, hanno permesso una valutazione del fenomeno anche in anni precedenti a quelli presi in considerazione per il caso studio⁵ (2000-2013).

3.1.3 Analisi dei dati

L'analisi approfondita dei dati è iniziata attraverso una *cross-interview analysis*, tramite la quale gli aspetti rilevanti che emergevano da ogni intervista erano confrontati con quelli di ogni altra intervista al fine di identificarne concetti e temi simili (Ozcan e Eisenhardt, 2009; Eisenhardt e Graebner, 2007).

Le note riguardanti le singole interviste sono state altresì paragonate le une alle altre, al fine di individuarne analogie e differenze.

I risultati emersi da questa prima fase di analisi dei dati sono stati in seguito triangolati con i dati provenienti dai documenti aziendali con lo scopo di individuare concetti teorici concreti e relazioni causali tra gli stessi.

4. Risultati

I risultati del caso studio sono di seguito riportati attraverso sette proposizioni, ognuna delle quali è analizzata separatamente, in una sezione specifica.

Tali proposizioni possono essere viste come uno *step-model* che le imprese potrebbero *adottare* ed *adattare* al loro ambiente specifico di riferimento al fine di creare un sistema di *knowledge management* che faciliti l'adozione ed il successo della loro strategia di *servitization*.

4.1 Aggiungere servizi significa aggiungere conoscenza

L'apprendimento, ovvero l'acquisizione di conoscenza, sono un prerequisito fondamentale affinché avvenga il cambiamento in impresa (Rouse *et al.*, 2011). Essi, inoltre, facilitano l'adozione di una strategia di *servitization* (Lertsakthanakun *et al.*, 2012) poiché il passaggio da un'impresa orientata al prodotto ad una orientata al cliente comporta l'ingresso, da parte dell'impresa stessa, in nuovi mercati con una nuova combinazione di prodotti materiali e servizi immateriali, senza conoscere appieno le caratteristiche di questi ultimi.

I dati indicano che questo era esattamente il caso in cui la IBM Corporation si trovava nei primi anni '90. Il CEO riconobbe la necessità di un cambiamento strategico di tipo radicale che incentrasse l'attenzione dell'impresa sui clienti e sulle loro esigenze.

IBM iniziò, così, il proprio processo di cambiamento e di trasformazione partendo da quella che era la sua *knowledge base* poiché - essendo sempre stata una società di produzione di tipo manifatturiero - mancavano, alla stessa, tutte quelle competenze e capacità che potevano permetterle di attuare la nuova strategia con successo. Queste lacune dovevano essere colmate, quindi, attraverso l'acquisizione di nuove conoscenze.

Proposizione 1. L'adozione di una strategia di servitization richiede l'acquisizione di nuove conoscenze.

⁵ Si faccia riferimento, in particolare, alla Tabella 1.

4.2 “Strabismo” di impresa

Lo sviluppo di nuove soluzioni richiede l’integrazione di una gamma di esperienze particolarmente ampia, il che significa una nuova sfida per l’impresa nei confronti del suo modo di *catturare* e di *gestire* la conoscenza (Chirumalla, 2013).

I dati mostrano che in quest’ambito IBM ha perseguito una duplice strategia ai fini dell’acquisizione di nuove conoscenze, qualcosa che potremmo definire “*strabismo d’impresa*”.

Da un lato, infatti, la stessa ha deciso di fornire ai propri professionisti interni le conoscenze necessarie per permettere loro di capire la nuova direzione strategica e i nuovi strumenti adottati a seguito dell’implementazione della *servitization*. Questo, a sua volta, ha permesso ai professionisti di sentirsi parte del cambiamento e di accettarlo con minore resistenza.

Dal altra parte, la società ha deciso di acquisire conoscenze specifiche relative ai servizi ponendo in essere numerose acquisizioni aziendali. In questo modo, IBM non solo veniva in possesso della quota di mercato delle società acquisite, ma anche - e soprattutto - della conoscenza insita nelle persone che lavoravano all’interno di tali aziende. In questo contesto, esempio particolarmente rilevante risulta l’acquisizione, da parte di IBM, della *Pricewaterhouse-Coopers Consulting* nel mese di ottobre 2002. Questa combinazione di società ha creato una nuova *business unit*, la *IBM Business Consulting Services*, nella quale confluirono più di 30.000 professionisti IBM e più di 30.000 professionisti della *PwC Consulting*. La *IBM Business Consulting Services* - ora *IBM Global Business Services* (GBS) - è la più grande organizzazione al mondo di servizi di consulenza, con attività in oltre 160 paesi.

Proposizione 2. L’acquisizione di nuove conoscenze deve essere duplice: interna (ampliando la conoscenza dei dipendenti all’interno della società), ed esterna (acquisendo le aziende che hanno già incorporate al loro interno le conoscenze necessarie relative ai servizi che si vuole porre in essere).

4.3 Integrare senza “fondere”

Come affermato da molti autori (quali ad esempio: Gebauer *et al.*, 2009 e 2007; Auguste *et al.*, 2006; Oliva e Kallenberg, 2003), le imprese che decidono di orientarsi verso il mondo dei servizi incontrano numerose difficoltà nel gestire e nell’integrare sapientemente il business dei prodotti con quello dei servizi all’interno dell’organizzazione stessa.

La soluzione migliore, secondo i dati derivanti dall’analisi del caso studio, potrebbe essere quella adottata da IBM, e cioè quella di creare una divisione distinta (la *IBM Global Business Services*, nel caso specifico) dedicata esclusivamente alla fornitura di servizi.

In questo modo è possibile allocare le persone giuste, dotate della giusta conoscenza, all’interno della giusta divisione. Questo comporta che l’impresa non dovrà fare altro che “attivare” le varie divisioni utili ai fini alla creazione della *soluzione* specifica richiesta dal cliente. Così facendo, inoltre, le persone provenienti dalle diverse *business unit* lavoreranno insieme col fine di creare il giusto mix di prodotti-servizi in grado di soddisfare le esigenze del cliente, attivando - implicitamente - un processo di condivisione delle proprie conoscenze specifiche e determinando un arricchimento generale della conoscenza presente in azienda.

Proposizione 3. I servizi devono essere integrati all’interno della società, ma hanno bisogno di una business unit dedicata.

4.4 Il KM segue la strategia di business e le opportunità del Web

Un cambiamento radicale, come quello della *servitization*, risulta di scarsa utilità se le strutture e i processi di gestione dell’informazione e della conoscenza non sono allineati con la strategia aziendale (Johnstone *et al.*, 2008), anche in un’ottica temporale di gestione dell’organizzazione (Paniccia, 2002). Questo implica che tali sistemi devono supportare la diffusione, la raccolta e l’applicazione delle conoscenze (Ward e Graves, 2007) con lo scopo di garantire che le persone

giuste siano in possesso della giusta conoscenza, al momento giusto per prendere la giusta decisione (Chirumalla 2013, Molloy *et al.*, 2009).

In particolare, il *knowledge management* è, in quest'ambito, una pratica vitale per sostenere l'apprendimento individuale, promuovere la condivisione e l'integrazione delle conoscenze, nonché creare una cultura dedicata all'apprendimento organizzativo, in grado di preparare i dipendenti all'adozione di una strategia di *servitization* (Lertsakthanakun *et al.*, 2012), dando così all'impresa la possibilità di riuscire con successo nell'adozione e implementazione della stessa.

In tale ottica, anche le tecnologie *Web* diventano cruciali nella gestione della conoscenza, grazie alla loro possibilità di generare conoscenze informali e non strutturate, informazioni contestualizzate, reti di connessioni e di creazione collettiva, nonché la manutenzione del patrimonio di tali conoscenze (Chirumalla, 2013).

Il sistema di *knowledge management* in IBM ha subito profondi cambiamenti nel corso degli anni, sia negli strumenti sia nelle finalità. Quanto ai primi, è importante notare che la svolta in IBM ha coinciso, in termini di tempo, con la diffusione di Internet. Questo ha permesso lo sviluppo di nuovi modi di fornire conoscenza (quali ad esempio: l'apprendimento virtuale e l'auto-apprendimento) ai professionisti situati a livello globale, riducendo, così, anche i costi legati alla formazione. Nuovo obiettivo della IBM Corporation era quello di fornire ai propri professionisti, non più semplicemente le conoscenze relative ai prodotti, ma bensì le conoscenze relative alle caratteristiche e alle esigenze del cliente. Ulteriore aspetto, particolarmente rilevante, legato al sistema di gestione della conoscenza in IBM, è che lo stesso non solo funziona dall'alto verso il basso (vale a dire, dal "centro" alle varie unità dislocate geograficamente nel mondo), ma anche - e soprattutto - dal basso verso l'alto. Come dimostrato dai dati, le conoscenze diffuse dalla *holding* sono, difatti, conoscenze di base e di carattere generale, ma che, attraverso l'utilizzo della piattaforma Intranet di IBM, vengono arricchite dalla conoscenza specifica dei singoli professionisti ubicati in tutti i paesi in cui IBM opera. Questo processo è stato identificato da Von Krogh *et al.* (2000) come il *fifth enabler* della conoscenza: rendere globale la conoscenza locale.

Proposizione 4. Il metodo di apprendimento e i contenuti devono cambiare drasticamente, secondo la nuova strategia adottata.

Proposizione 5. Il sistema di gestione della conoscenza deve essere strutturato secondo due opposti ma complementari percorsi: top-down (per la distribuzione di base della conoscenza) e bottom-up (per arricchire, definire e modificare la knowledge base dell'organizzazione), anche attraverso l'uso delle tecnologie Web.

4.5 Creazione di network informali

Come affermato da Kolb (1984), la conoscenza deriva dalla capacità di saper cogliere e trasformare l'esperienza, ma l'esperienza stessa genera quella che Polanyi e Sen (1983) prima, e Nonaka e Takeuchi (1995) poi, definiscono *conoscenza tacita*.

Per un'organizzazione è fondamentale mettere in atto modalità di conversione della conoscenza tacita (Nonaka e Takeuchi, 1995), rendendo la stessa disponibile all'interno di tutta l'azienda. Come affermato da Nonaka e Konno (1998), per fare in modo che questa conversione avvenga nel modo giusto, è importante applicare il concetto giapponese di "*ba*", e cioè di uno "*spazio*" condiviso, una piattaforma - fisico, virtuale, mentale o una combinazione di questi - per far emergere relazioni che permettano alle conoscenze, sia individuali sia collettive, di progredire.

I dati indicano che il portale Intranet di IBM svolge questa funzione di "*ba*", permettendo altresì la creazione di un "*Basho*" (e cioè di un insieme di "*ba*" collegati tra loro). La IBM Intranet è, difatti, lo spazio dedicato alla condivisione della conoscenza. Ha una struttura particolarmente complessa, poiché contiene tutte le conoscenze IBM, ma non è soggetta ad un controllo rigoroso e formale: le persone sono libere di condividere le loro esperienze, creare comunità e forum, consentendo così la condivisione della conoscenza. Anche se l'enorme quantità di informazioni presenti sulla piattaforma Intranet e l'assenza di un controllo formale, possono generare problemi

legati all'ottenimento tempestivo di informazioni, i dati suggeriscono che i costi necessari per "riordinare" tale piattaforma non sarebbero ripagati dai benefici derivanti da tale revisione.

Proposizione 6. Gli strumenti di condivisione delle conoscenze non dovrebbero essere fortemente controllati e burocratizzati, ma organizzati in modo tale da permettere la creazione di network informali.

4.6 Incoraggiare la condivisione della conoscenza

Come affermato da Raja *et al.* (2010) e Gebauer *et al.* (2005), il successo derivante dall'aumento del business legato ai servizi è strettamente legato all'impegno e all'entusiasmo continuo dei lavoratori.

I dati indicano che IBM incoraggia la condivisione delle conoscenze tramite sistemi premianti di natura sia implicita sia esplicita. I primi sono legati alla cultura stessa di IBM. Difatti, le persone che condividono le loro conoscenze, in modo continuativo, diventano "famosi", un punto di riferimento per la comunità IBM (che conta più di 400.000 dipendenti). I secondi, invece, sono legati ad incentivi di natura monetaria e alla possibilità di fare carriera (la "quantità" di conoscenza condivisa non è una condizione determinante per ottenere un riconoscimento, ma è comunque presa in considerazione ai fini dell'assegnazione dello stesso).

Proposizione 7. Le aziende devono incoraggiare la condivisione della conoscenza anche attraverso sistemi premianti.

5. Conclusioni

Come mostrato nella sezione relativa al quadro teorico, vi è una scarsità di articoli in letteratura che mostrino le possibili connessioni tra i campi di studio relativi alla *servitization* e al *knowledge management*.

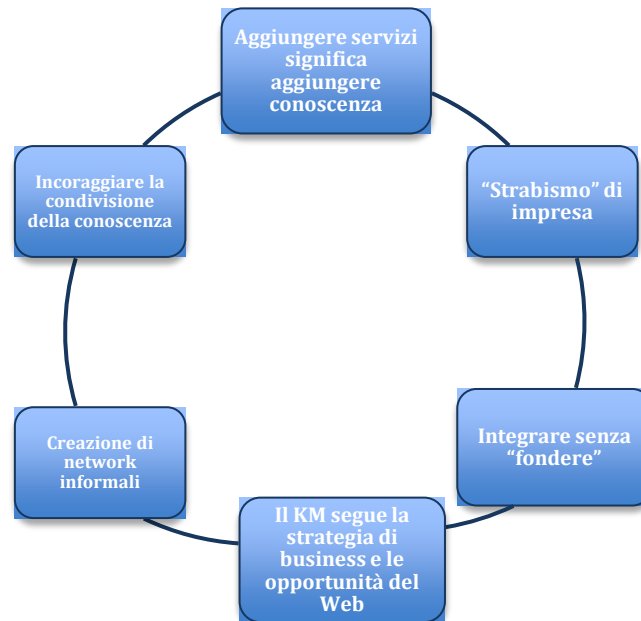
I risultati derivanti dal caso studio sembrano, invece, dimostrare non solo che questa connessione esiste, ma anche che la stessa sussiste sotto diversi profili.

Tutti i dati raccolti, ottenuti attraverso le interviste con interlocutori privilegiati (quali i professionisti IBM) e i documenti aziendali, difatti, rispondono in maniera positiva alla domanda di ricerca principale di questo lavoro; e cioè: "Sono i cambiamenti nel sistema di gestione delle conoscenze direttamente connessi con l'adozione della strategia di *servitization*?".

Pertanto, i contributi di questo lavoro sono principalmente due. Il primo è legato alla lacuna nella letteratura esistente, la quale non si riferisce alla teoria alla base dei due campi di studio - *servitization* e *knowledge management* - quanto, bensì, alla connessione tra gli stessi. Infatti, per le imprese manifatturiere - che si trovano lungo il processo di servitizzazione - è fondamentale capire *se e come* gli strumenti e le pratiche di gestione della conoscenza sono influenzati dalla strategia di *servitization*, e se questi ultimi hanno bisogno di essere modificati al fine di raggiungere un vantaggio competitivo duraturo attraverso l'integrazione tra beni materiali e immateriali.

Il secondo, e più importante contributo di questo lavoro, è stato quello di mostrare il legame tra i due quadri teorici di riferimento attraverso l'individuazione di molteplici punti di connessione. Il modello risultante (Fig. 4) può aiutare i manager di un'impresa manifatturiera a capire se il loro sistema di *knowledge management* è adeguato, o meno, ai fini della nuova strategia di *servitization*.

Fig. 4: Punti di connessione tra servitization e knowledge management



Fonte: ns. elaborazione

Il modello è stato rappresentato in modo circolare, poiché la *servitization* deve essere considerata come un *on-going journey*: le esigenze dei clienti sono in costante evoluzione e di conseguenza le conoscenze disponibili all'interno dell'azienda devono cambiare ed integrarsi a seconda delle nuove necessità.

Ovviamente, come tutti i metodi di ricerca, anche quello utilizzato in questo lavoro è suscettibile di osservazioni critiche.

In primis, l'adozione di un unico caso studio potrebbe creare delle distorsioni capaci di influenzare il risultato finale in termini di affidabilità, validità e generalizzabilità. Tuttavia, come affermato da Erickson (1986), "*the general lies in the particular*", per cui quello che possiamo imparare da un singolo caso studio in particolare, potrebbe essere trasferito a situazioni simili più generali. Inoltre, come sostenuto da Flyvbjerg (2006), la validità della generalizzabilità basata sui grandi campioni è spesso sopravvalutata nel suo contributo al progresso scientifico, mentre, al contrario, la forza di un solo caso studio è spesso sottostimata.

Così, anche se questo lavoro di ricerca è basato su un *single case-study*, è possibile ritenere che lo stesso possa essere considerato come rappresentativo, soprattutto delle aziende del nostro tempo (quelli globali).

Future ricerche potrebbero, inoltre, adottare questo caso come "caso pilota", utilizzandolo per studiare altre aziende che abbiano già messo in atto il passaggio da un modello organizzativo incentrato sul prodotto ad uno incentrato sul cliente.

La ricerca futura potrebbe, altresì, indagare non solo le aziende di tipo globale, ma anche le piccole e medie imprese (PMI), così come aziende che utilizzano una conoscenza particolarmente complessa e articolata, oppure ancora, aziende che operano in mercati di nicchia. In questo modo sarebbe possibile verificare se contesti diversi (dove i cambiamenti riguardano sia la qualità sia la quantità delle conoscenze gestite) determinano anche diversi approcci alla *servitization* e al corrispondente sistema di *knowledge management*.

Bibliografia

AHAMED Z., INOHARA T., KAMOSHIDA A. (2013), "The Servitization of Manufacturing: An Empirical Case Study of IBM Corporation", *International Journal of Business Administration*, vol. 4 n. 2, pp. 18-26.

- AKASAKA F., NEMOTO Y., KIMITA K., SHIMOMURA Y. (2012), "Development of a knowledge-based design support system for Product-Service Systems", *Computers in Industry* vol. 63, n. 4, pp. 309-318.
- ANGELIS J., MACINTYRE M., DHALIWAL J., PARRY G., SIRALIOVA J. (2012), "Customer centered value creation", *Issues of Business and Law* vol. 3, n. 3, pp. 11-20.
- AUGUSTE B.G., HARMON E. P., PANDIT V. (2006), "The right service strategies for product companies", *McKinsey Quarterly* vol. 1, n. 40, pp. 41-51.
- BAINES T.S., LIGHTFOOT H., SMART P. (2011), "Servitization within manufacturing. Exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 22, n. 7, pp. 947-954.
- BAXTER D., ROY R., DOULTSINO A., GAO J., KALTA M. (2009), "A knowledge management framework to support product-service systems design", *International journal of computer integrated manufacturing*, vol. 22, n. 12, pp. 1073-1088.
- BELAL H. M., SHIRAHADA K., KOSAKA M. (2013), "Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Based on Japanese Omotenashi Service", *International Journal of Business Administration*, vol. 4, n. 1, pp. 28-38.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento: tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CHIRUMALLA K. (2013), "Managing Knowledge for Product-Service System Innovation: The Role of Web 2.0 Technologies", *Research-Technology Management* vol. 56, n. 2, pp. 45-53.
- DELL'ERA C., BUGANZA T., FECCHIO C., VERGANTI R. (2011), "Language Brokering: stimulating creativity during the concept development phase", *Creativity and Innovation Management* vol. 20, n. 1, pp. 36-48.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal* vol. 50 n. 1, pp. 25-32.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- ERICKSON F. (1986), "Qualitative methods in research on teaching", in WRITTOCK, M.C. (Ed.), *Hand-book of research on teaching*, MacMillan, New York, 3rd Ed., pp. 119-161.
- FLYVBJERG B. (2006), "Five Misunderstandings About Case-Study Research", *Qualitative Inquiry*, vol. 12, n. 2, pp. 219-245.
- GEBAUER H., FLEISCH E., FRIEDLI T. (2005), "Overcoming the service paradox in manufacturing companies", *European Management Journal*, vol. 23, n.1, pp. 14-26.
- GEBAUER H., FRIEDLI T., FLEISCH E. (2007), "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies", *Benchmarking*, vol. 13, n. 3, pp. 374-386.
- GEBAUER H., PUETZ F., FISCHER T., FLEISCH E. (2009), "Service orientation of organizational structures", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 103-126.
- GERSTNER L.V. (2003), *Who Says Elephants Can't Dance?: Leading a Great Enterprise Through Dramatic Change*, Harper Paperbacks.
- HARTMANN A., DAVIES A., FREDERIKSEN L. (2010), "Learning to deliver service enhanced public infrastructure: balancing contractual and relational capabilities", *Construction Management and Economics*, vol. 28, n. 11, pp. 1165-1175.
- INDU P., GOVIND S. (2009), *Knowledge Management Initiatives at IBM*, ICMR Center for Management Research.
- JICK T.D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, pp. 602-611.
- JOHANSSON R. (2003), "Case study methodology", *Proceedings of the International Conference Methodologies in Housing Research*, pp. 22-24.
- JOHNSTONE S., DAINY A., WILKINSON A. (2008), "In search of 'product-service': evidence from aerospace, construction, and engineering", *The Service Industries Journal*, vol. 28, n. 6, pp. 861-875.
- KLEIJNEN M., WETZELS M., DE RUYTER K. (2004), "Consumer acceptance of wireless finance", *Journal of Financial Services Marketing* vol. 8, n. 3, pp. 206-217.
- KOLB D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LEIRINGER R., BRÖCHNER J. (2010), "Editorial: service led construction projects", *Construction Management and Economics*, vol. 28, n. 11, pp. 1123-1129.
- LERTSAKTHANAKUN J., THAWESAENSKULTHAI N., PONGPANICH C. (2012), "Servitization Decision-Making Framework for Thai Manufacturing Companies", *International Journal of Business and Management*, vol. 8, n. 12, p. 147.
- MOLLOY E.M., SIEMIENIUCH C, SINCLAIR M. (2009), "A systems approach to supporting decisions for the product to service shift", *International Journal of Computer Applications in Technology*, vol. 36, n. 3, pp. 272-283.
- NEELY A. (2008), "Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing", *Operations Management Research*, vol. 1, n. 2, pp. 103-118.
- NONAKA I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, vol. 69, n. 6, pp. 96-104.

- NONAKA I., KONNO N. (1998), "The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 40-54.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford.
- OLIVA R., KALLENBERG R. (2003), "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management* vol. 14, n. 2, pp. 160-172.
- OZCAN P., EISENHARDT K.M. (2009), "Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n. 2, pp. 246-279.
- PANICCIA P. (a cura di) (2006), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2005), "Organizzazione che apprende, crea e valorizza la conoscenza", in Cafferata R. (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa. Elementi di teoria ed evidenze empiriche*, Cedam, Padova.
- POLANYI M., SEN A. (1983), *The tacit dimension*, Gloucester, MA: Peter Smith.
- POWERS V. (2006), "IBM's KM strategy", *KM World* vol. 15, n. 7, pp. 16-24.
- RAJA J.Z., GREEN S.D., LEIRINGER R. (2010), "Concurrent and disconnected change programmes: strategies in support of servitization and the implementation of business partnering", *Human Resource Management Journal*, vol. 20, n. 3, pp. 258-276.
- REED R., STORRUD-BARNES S.F. (2009), "Systematic performance differences across the manufacturing-service continuum", *Service Business*, vol. 3, n. 4, pp. 319-339.
- ROUSE W.B., BOFF K.R., SANDERSON P., LEIFER LARRY J., STEINERT M. (2011), "Dancing with ambiguity: Causality behavior, design thinking, and triple-loop-learning", *Information Knowledge Systems Management*, vol. 10, n. 1, pp. 151-173.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- VANDERMERWE S., RADA J. (1989), "Servitization of business: adding value by adding services", *European Management Journal* vol. 6, n. 4, pp. 314-324.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3, pp. 254-259.
- WARD Y., GRAVES A. (2007), "Through-life management: The provision of total customer solutions in the aerospace industry", *International Journal of Services Technology Management*, vol. 8, n. 6, pp. 455-477.
- VON KROGH G., ICHIJO K., NONAKA I. (2000), *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press.
- WILKINSON A., DAINTY A., NEELY A. (2009), "Changing times and changing timescales: the servitization of manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, n. 5, pp. 425-430.
- WISE R., BAUMGARTNER P. (1999), "Go downstream", *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 5, pp. 133-141.
- YIN R.K. (1989), *Case study research*, Sage: Newbury Park, CA.
- YIN R.K. (2nd ed.) (1994), *Case study research: Design and Methods*, Sage: Newbury Park, CA.
- YIN R.K. (2004), *Case Study Methods*, in *Complementary Methods for Research in Education*. Washington DC: American Educational Research Association.

La manifattura nelle imprese orientate al valore d'uso

PAOLO STAMPACCHIA* MARIA COLURCIO*

Abstract

Obiettivi. L'articolo offre una riflessione sull'inadeguatezza del paradigma settoriale per l'interpretazione, e al tempo stesso l'orientamento, delle dinamiche d'impresa nello scenario competitivo attuale governato dall'interconnessione tecnologica e di business. Gli autori propongono uno schema interpretativo che mutua l'assioma di fondo della Service Dominant Logic concernente il valore d'uso e lo integra secondo una prospettiva strategica manageriale che inquadra l'impresa come insieme di attività gestite in una logica relazionale di tipo A2A.

Metodologia. Articolo concettuale.

Risultati. I risultati sono essenzialmente di natura concettuale, ma inducono ad una riflessione più generale sui modelli proposti in teoria a supporto delle azioni di management. Si individuano la categoria concettuale/tipologia dell'impresa di "governo di processi", la necessità di inquadrare le attività delle singole imprese nell'ambito di più ampi macro-processi di proposizione di valore e, infine, un concetto pluralistico di valore d'uso generato, sia in relazione alla sua formazione che ai diversi destinatari.

Limiti della ricerca. I principali limiti della ricerca sono connessi alla soggettività dell'analisi condotta, con la scelta deliberata di privilegiare alcuni filoni di studio ed alla natura concettuale del paper, che pur fornendo riscontro alle tesi sostenute attraverso il ricorso ad esempi di realtà d'impresa, non ne fornisce tuttavia, validazione empirica.

Implicazioni pratiche. Il paper propone una base metodologica per supportare le analisi e le scelte di direzione basate sul posizionamento delle imprese nell'ambito dei (macro-) processi di proposizione di valore; ai manager è richiesto, da un lato, di predisporre proposte di offerta in grado di generare valore d'uso per tutti gli stakeholder, dall'altro, di mettere a punto processi di offerta che prevedono il contributo non marginale di altre imprese, istituzioni ed individui e, infine, di creare e rinnovare nel tempo un patrimonio di risorse aziendali distintive e difendibili

Originalità del lavoro. Il paper contribuisce al dibattito sulla Servitization e sulla Strategia d'impresa, fornendo elementi di riflessione per l'interpretazione e l'orientamento delle attività aziendali in una logica relazionale che si propone come approccio integrato di management.

Parole chiave: valore d'uso; governo di processi; attività; risorse

Objectives. The paper provides reflections about the inadequacy of the industry paradigm for interpretation and the orientation of the business dynamics in the current competitive scenario ruled by the interconnection both of technology and business. We propose an interpretative scheme that bases on the axiom of Service Dominant Logic of the value in use and integrates it according to a strategic management perspective that frames the firm as a set of assets managed in a relational A2A logic.

Methodology. Conceptual paper.

Findings The findings are conceptual but they lead to a more general reflection on the models proposed in literature. We identified i) the conceptual category /type of the "managing processes firm", ii) the need frame the activities of the firm within broader macro-processes of value proposition and, iii), a pluralistic concept of the generated value in use generated, both in relation to its formation and to the various beneficiaries.

Research limits. Main limits of the study depend both on the subjectivity of the analysis which focus only on few areas of study and conceptual typology of the paper. Although some illustrations of cases are provided, the paper doesn't provide an empirical validation of affirmed concepts and thesis.

Practical implications. The paper proposes a methodological base to support the analysis and the choice of management activities based on the positioning of firms within the (macro-) processes of value proposition. Managers are required, on the one hand, to draw up proposals and bidding processes capable of generating value for all stakeholders of use and, second, to create and renew a wealth of distinctive and defensible resources of the firm.

Originality of the study. The paper contributes to the debate on Business Strategy and Servitization providing insights for the interpretation and the orientation of the firm activities in a relational logic that is proposed as an integrated approach of management.

Key words: value in use; management of processes; activities; resources

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: stampacc@unina.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi "Magna Græcia" di Catanzaro
e-mail: mariacolurcio@unicz.it

1. Origine e sviluppo del “Paradigma industriale”

Al termine dell’articolo “manifattura in transizione” Rullani (2014) si chiede se Geox sia un’azienda manifatturiera o integralmente terziaria e si pone lo stesso dubbio per Google, che offre su scala mondiale un servizio standard caratterizzato da grandissimi volumi di produzione e di vendita.

Questa domanda, in effetti, è più che legittima e deriva, però, dalla necessità di superare definitivamente uno dei paradigmi che hanno caratterizzato le analisi aziendali nei due secoli che sono trascorsi dall’inizio della rivoluzione industriale fino agli anni settanta del secolo scorso. Si tratta, in particolare, di quello che potremmo definire come “paradigma settoriale” o, meglio “paradigma industriale”, riferendoci in particolare al significato più ampio dell’espressione anglosassone “industry”. In base a questo “paradigma”, le modalità di fondo secondo cui vengono sviluppate le analisi e le scelte di gestione e di direzione delle imprese si collegano alla natura tecnologica delle attività produttive realizzate dalle stesse imprese ed alla consistenza (materiale/immateriale) e natura merceologica degli output che da quelle attività derivano.

Abbacinati dal fenomeno dirompente della progressiva trasformazione in senso “industriale” delle attività di lavorazione che nelle epoche precedenti erano svolte con una netta prevalenza del lavoro manuale (e che anche per questo hanno continuato ad essere definite “manifatturiere”), i nostri padri, e noi stessi al loro seguito, abbiamo fatto oggetto delle nostre analisi soprattutto le imprese che svolgevano le attività industriali e siamo giunti quasi ad identificare l’impresa “industriale/manifatturiera” con l’impresa *tout court*.

Non sconfessa, ma anzi conferma, il “paradigma industriale” l’ampliamento delle analisi, avvenuto soprattutto a partire dagli anni cinquanta del secolo scorso (Chandler, 1977), ad imprese che stavano assumendo dimensioni significative, nonostante la loro attività produttiva caratteristica non fosse quella manifatturiera in senso stretto e che, infatti, almeno nelle prime fasi di studio, sono state identificate soprattutto in termini negativi e, cioè, per la natura non industriale delle attività svolte: le aziende commerciali per l’assenza di trasformazione fisica dei beni trattati e le imprese di servizi per la immaterialità delle offerte messe a punto. La permanenza del paradigma industriale, peraltro, è rafforzata dal fatto che, successivamente alle prime fasi di studio, anche le imprese commerciali (Cuomo, 1984; Panati, Golinelli 1991) e di servizi (Vicari, 1983) sono state ulteriormente classificate in base alla natura merceologica dei beni trattati o alle caratteristiche specifiche dei servizi immateriali offerti.

Non è un caso, infine, che ancor oggi molti dei testi che hanno ad oggetto la gestione o la direzione delle imprese si riferiscono, di fatto, alle imprese industriali e molti corsi di laurea italiani prevedono, a valle (o a latere) dell’insegnamento di economia e gestione delle imprese, insegnamenti che hanno ad oggetto imprese commerciali, di servizi, assicurative, ecc., ma non imprese manifatturiere o industriali.

In sintesi, l’essenza del paradigma industriale può essere definita attraverso tre elementi fondamentali:

- le imprese sono definite in base alle caratteristiche degli output che esse propongono ai clienti potenziali;
- esiste un’identità inscindibile tra impresa ed attività produttive necessarie per la realizzazione degli output che esse propongono ai clienti potenziali
- le attività produttive necessarie per realizzare gli *output* rappresentano l’ambito da cui derivano i criteri di fondo non solo per analizzare i comportamenti passati e correnti delle imprese, ma anche (e, in un certo senso, soprattutto) per supportarne le scelte e le azioni di pianificazione dello sviluppo futuro.

In altri termini, nella visione tradizionale, derivata fondamentalmente dall’esperienza dello sviluppo industriale nei secoli XIX e XX, esiste un’identità inscindibile tra impresa ed attività produttive realizzate per determinarne l’offerta e questa identità si riflette sia nella classificazione delle imprese, sia nell’analisi dei comportamenti, sia, infine, nei modelli proposti ed utilizzati per la definizione delle loro scelte strategiche ed operative.

2. I cambiamenti intervenuti nel comportamento delle imprese

Nel corso degli ultimi anni del secolo scorso (e nei primi di questo secolo) non è accaduto soltanto l'insieme di fenomeni che ha portato a quella che ormai è comunemente definita come la globalizzazione dell'economia di mercato: l'adozione da parte di quasi tutti i paesi dei modelli tipici dell'economia di mercato, lo sviluppo di internet e delle ICT, l'apertura dei mercati nazionali alla libera circolazione di merci, capitali, servizi, persone ed idee e la straordinaria evoluzione delle tecnologie della logistica e dei trasporti. Contemporaneamente allo svilupparsi di questi fenomeni (e probabilmente anche a causa o, quanto meno, in stretta connessione con questi), si è verificato un cambiamento più profondo e radicale nel modo di operare delle imprese, che, però, può essere interpretato adeguatamente soltanto dismettendo le lenti storiche del paradigma industriale ed i corollari che ne conseguono in termini di modelli tradizionalmente proposti a supporto dell'analisi dei comportamenti d'impresa e dell'assunzione delle relative scelte operative e strategiche (Golinelli, 2011; Stampacchia, 2001).

È accaduto, come giustamente rileva Enzo Rullani (2014), anche che molte imprese manifatturiere hanno aggiunto servizi alla loro offerta di beni materiali, che molte imprese che offrono servizi hanno standardizzato le loro offerte e le hanno replicate nello spazio e nel tempo adottando gli stessi criteri che le imprese manifatturiere applicano alle loro offerte di beni materiali; contemporaneamente, tuttavia, si sono verificati vari altri fenomeni che hanno sostanzialmente allontanato il modo di essere e di operare delle imprese da quello tradizionale, come evidenziato da numerosi studi, sia teorici che empirici (Gebauer *et al.*, 2011)¹.

È accaduto, ad esempio, che molte imprese, quale che fosse la loro attività originaria di qualificazione settoriale, hanno messo a punto processi di offerta - di cui si assumono la piena responsabilità di fronte ai clienti ed a tutti gli altri *stakeholder* - le cui attività sono realizzate in buona parte al di fuori dell'impresa stessa, con il contributo non episodico e non marginale di altre imprese o persone fisiche (Porter, 1991), non esclusi i loro stessi clienti, anche nel caso in cui questi sono gli utenti finali di beni o servizi. In alcuni casi il distacco tra imprese ed attività svolte per concepire, progettare, mettere a punto e replicare le loro stesse offerte e seguire gli utenti nelle diverse fasi di impiego dei prodotti/servizi offerti è divenuto tale per cui il loro contributo alle attività complessive del processo di offerta non solo è minimo, ma ha un contenuto professionale totalmente diverso dalla natura fisica/merceologica (e, quindi, dall'inquadramento settoriale) dei beni/servizi offerti e dalla natura delle attività manifatturiere necessarie per metterle a punto. Né si possono assimilare tali comportamenti a quelli tipici delle imprese commerciali che si limitano semplicemente a diffondere presso la platea dei potenziali utenti beni e servizi messi a punto da imprese differenti ed a queste riconducibili in maniera più o meno diretta ed evidente per gli acquirenti finali.

La Salini Impregilo, ad esempio, è nota per essere una delle principali, se non la principale tra le imprese edili italiane; tuttavia, è molto improbabile che tra i suoi *asset* ci sia un qualche strumento utile ad impastare il cemento o che tra i suoi acquisti ricorrenti ci sia una qualunque delle materie prime di base (calce, mattoni e quant'altro) normalmente utilizzate per la realizzazione delle opere che pure essa concepisce, progetta, realizza e consegna ai suoi clienti con il contributo (non soltanto esecutivo e, nella gran parte dei casi, non occasionale) di tante altre imprese e, spesso, degli stessi acquirenti o degli utenti finali. Questa condizione, tuttavia, non si verifica soltanto per la Salini-Impregilo o soltanto per altre "grandi imprese" (preferibilmente multinazionali) che, peraltro, sulla base del paradigma industriale, sarebbe difficile classificare come industriali, commerciali o di servizi. Spesso, anche per le carenze delle nostre analisi, queste imprese vengono percepite quasi come meri intermediari/grassatori, pur svolgendo, invece (al di là dei casi oggetto di intervento

¹ "[...] Many large manufacturing firms, such as IBM and General Electric, have deliberately adopted service differentiation strategies in order to redefine the industry structure. These companies use service differentiation to create resources that are difficult to imitate and are less sensitive to the complexity of customer needs". (Gebauer *et al.*, 2011, p. 1278).

giudiziario pure esistenti), attività di grande rilievo per la generazione di valore a vantaggio delle stesse collettività ampie e non soltanto dei soci che in esse hanno investito capitali di rischio.

Nel linguaggio della teoria dei sistemi le imprese ora richiamate sono comunemente definite “system integrator” (Riehle, 2007). Esse, tuttavia, possono essere definite anche imprese “di governo di processi”, se si guarda ad esse sulla base di una visione dinamica, centrata sulle attività che esse svolgono nell’ambito di più ampi e generali processi, piuttosto che sulle strutture e sul censimento statico delle risorse di cui esse dispongono.

Tuttavia, non tutte le imprese hanno seguito negli ultimi anni il percorso ora richiamato anche se, in termini più generali, hanno operato nell’ambito della stessa logica complessiva. Molte altre imprese, infatti, si sono concentrate su specifiche attività operative (ad esempio di “mera” produzione di componenti o di assemblaggio di questi) ed appaiono, in prima istanza, come il mero complemento necessario all’attività delle imprese “system integrator” (o di governo dei processi che dir si voglia). In effetti, se si approfondisce l’analisi dei comportamenti di queste altre imprese (Baccarani, 2011), si evidenzia, da un lato, che molte hanno messo a punto a loro volta processi di offerta che comprendono il contributo sistematico di attività di altre imprese, che non può essere inquadrato come mera fornitura di beni e servizi (Spohrer *et al.*, 2012). Dall’altro, anche le attività svolte da queste imprese mal si prestano ad essere definite secondo gli schemi tipici del paradigma industriale: le attività svolte direttamente, infatti, molte volte hanno ad oggetto beni e servizi di differente natura tecnologica-merceologica o sono, contemporaneamente, produttive/industriali in senso stretto, di ricerca/innovazione, di commercializzazione e vendita di idee o di capacità/competenze produttive, ecc. (Spohrer *et al.*, 2010). Anche per le imprese di questo tipo, quindi, la qualificazione settoriale sembra insufficiente a fornire una chiave adeguata di analisi dall’esterno o di supporto alle relative decisioni operative e strategiche correntemente assunte.

Viste nel loro insieme, quindi, sia le imprese “di governo di processi” che quelle che vi collaborano hanno realizzato risposte analoghe in termini di concentrazione (più o meno accentuata) delle loro attività su specifici ambiti, definendo contemporaneamente processi di offerta che prevedono il collegamento sistematico con altre imprese (Porter, 1991) ed individui, che dispongono di risorse tali per cui la realizzazione da parte loro di determinate attività contribuisce a generare valore altrimenti inattuabile e di cui beneficiano, seppure in misure differenti, sia gli utenti finali del processo che i diversi partecipanti ad esso. L’ampliamento dell’analisi alla generalità delle imprese, quindi, conferma ulteriormente l’inadeguatezza del paradigma industriale: da un lato, i settori sono definiti in base alla natura delle attività operative e degli output che ne scaturiscono; dall’altro, le attività su cui le imprese possono eventualmente concentrarsi possono essere diverse da quelle operative in senso stretto (come quelle di dirigere, ricercare, innovare, supportare, ecc.) o possono riguardare operazioni specifiche (come il tagliare, l’estrudere, il cucire, ecc.), che, però, possono anche interessare contemporaneamente elementi di diversa natura merceologica (sia tessuti che pelli, materie plastiche o metallifere, ecc.). In ogni caso, quale che sia la collocazione delle imprese nelle reti di attività che nel loro insieme soddisfano i bisogni umani, in ogni caso le attività che esse svolgono devono contribuire alla generazione di valore comparativo per tutte le categorie di *stakeholder* e, quindi, indipendentemente dal loro specifico contenuto professionale appartengono a pieno titolo al novero generale delle attività produttive nel senso più ampio del termine (Stampacchia,).

3. I modelli di supporto all’analisi delle realtà attuale

3.1 L’ottica del servizio e la Service Dominant Logic

Nel paragrafo precedente sono stati evidenziati alcuni caratteri del comportamento recente delle imprese che difficilmente possono essere interpretati se si rimane nell’ambito del tradizionale “paradigma industriale”. Viceversa, questi stessi comportamenti possono essere più agevolmente interpretati se si parte da alcuni presupposti che, nel loro insieme, propongono una visione delle

imprese diversa da quella conseguente all'accettazione del tradizionale "paradigma industriale". Questi presupposti, che, peraltro, portano alla necessità di sviluppare modelli di management sostanzialmente diversi dal passato, sono fondamentalmente tre: l'ottica del servizio e della *service dominant logic*, l'ottica dei macro-processi e, infine, l'orientamento al valore d'uso "integrato".

La Service Dominant Logic (SDL), si fonda sull'esistenza di due differenti tipologie di risorse *operand* ed *operant* (Constantin e Lusch, 1994) e riconosce nelle seconde il presupposto essenziale per la creazione di valore (Vargo e Lusch, 2004; 2006). Le *operant resources* - conoscenze, competenze, abilità, informazioni e relazioni - sono risorse dinamiche ed intangibili tipicamente umane, organizzative e relazionali, che accrescono il valore delle *operand resources* (es. risorse naturali) tipicamente statiche e tangibili generando altre *operant resources*. La distinzione tra *operant* e *operand resources* rappresenta il costrutto principale per l'analisi delle differenze tra la GDL e la SDL, riconducibili a sei elementi essenziali: la base di scambio, il ruolo del prodotto, il ruolo del consumatore, il concetto di valore, l'analisi delle dinamiche interattive tra impresa e consumatore e l'individuazione della fonte della ricchezza (Tab. 1).

Sulla base di tali distinzioni Vargo e Lusch hanno definito nel 2004 (nell'articolo "Evolving to a new logic for marketing") e successivamente integrato e rivisto nel 2008 (nell'articolo "Service-Dominant Logic: continuing the evolution") le 10 Foundational Premises (FP) della Service Dominant Logic.

Il servizio, inteso come la applicazione reciproca di risorse da parte di un soggetto per il beneficio di un altro, è l'elemento basilare di tutti gli scambi di mercato (FP.1). La logica di reciprocità dello scambio assume che il servizio venga scambiato per il servizio e che pertanto in esso risieda la comune origine di tutte le economie (FP5). Tuttavia la logica del "service for service" (PF.2) può risultare alterata o oscurata da complessità ed articolazione dei mercati che ne agevolano lo scambio indiretto governato da molteplici forze talvolta confliggenti (denaro, prodotti ed organizzazioni) che svolgono funzione di intermediazione. I prodotti, *operand resources*, seppur svuotati della centralità dello scambio, ne agevolano il processo in quanto meccanismi di distribuzione del servizio (FP.3). La fonte principale del vantaggio competitivo risiede nelle *operant resources* (FP.4), ovvero in tutti gli attori sociali ed economici all'interno del network. In tale ottica, la creazione di valore non può essere ricondotta alla mera azione dell'impresa giacché essa non può produrre e distribuire valore ma solo offrire *value propositions* (FP.7) e servizi funzionali alla sua realizzazione. Il valore è il risultato di un'azione congiunta che presuppone l'interazione tra le parti ed individua nel consumatore il co-creatore di valore (FP.6). Il servizio fornito direttamente o indirettamente è solo un input al processo di creazione di valore: infatti, esso non si crea finché il beneficiario non trasforma le risorse in un vantaggio specifico. La co-creazione di valore è un processo di integrazione e trasformazione delle risorse rispetto al quale tutti gli attori sociali ed economici ricoprono il ruolo di integratori di risorse (FP.9). Da ciò discende che il valore è sempre unicamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario del servizio all'interno del suo contesto (FP. 10).

Tab. 1: GDL e SDL: un confronto in funzione di operant e operand resources

	GDL	SDL
Principale base di scambio	Le persone si rivolgono al mercato per acquistare prodotti. I prodotti sono <i>operand resources</i>	Le persone si rivolgono al mercato per ottenere i benefici rivenienti dall'applicazione del servizio/competenze specializzate (knowledge-skills). Knowledge e skills sono <i>operant resources</i>
Ruolo dei prodotti	I beni sono <i>operand resources</i> e, quindi, prodotti. Gli attori di mercato ne cambiano la forma, il luogo, il tempo ed il possesso.	I beni sono meccanismi di trasmissione di <i>operant resources</i> in quanto contenitori di conoscenza. Sono prodotti intermedi utilizzati da altre <i>operant resources</i> (i consumatori) all'interno del processo di creazione del valore.
Ruolo del consumatore	Il consumatore è il destinatario dei prodotti. È un <i>operand resource</i> , target rispetto al quale l'impresa attua strategie di segmentazione, penetrazione, distribuzione e promozione.	Il consumatore co-crea il servizio ed è principalmente una <i>operant resource</i> . Il marketing agevola la co-creazione promuovendo l'interazione con il consumatore.
Determinazione e significato del valore	Il valore è determinato dal produttore. Esso è racchiuso all'interno dei prodotti ed è definito in termini di valore di scambio	Il valore è percepito e determinato dal consumatore sulla base del valore d'uso. Il valore d'uso deriva dall'applicazione delle <i>operant resources</i> . L'impresa può solo offrire la sua proposta di valore
Interazione tra impresa e consumatore	Il consumatore è una <i>operand resource</i> da influenzare/stimolare perché effettui transazioni.	Il consumatore è principalmente una <i>operant resources</i> che partecipa attivamente allo scambio relazionale ed alla co-creazione di valore.
Fonte della ricchezza	La ricchezza deriva dal surplus di risorse e prodotti tangibili. Consiste nella proprietà, nel controllo e nella produzione delle <i>operand resources</i> .	La ricchezza deriva dall'applicazione e dallo scambio di knowledge e skills.

Fonte: ns. elaborazioni su Vargo e Lusch (2008a; 2008b)

La FP 6 (“The customer is always a co-creator of value”) segna in particolare il passaggio dal valore di scambio al valore d’uso. Secondo la GDL l’impresa ed il cliente sono due entità separate che interagiscono solo nel momento in cui scambiano un valore già creato dall’impresa. Si tratta di una separazione artificiale tra produzione e consumo che considera il consumatore come un distruttore di valore e lo relega ad un ruolo di mero spettatore, sottovalutandone il potenziale in termini di apporto di risorse al processo di creazione di valore. Nei contributi di Vargo e Lusch, il consumatore viene individuato quale co-produttore, un attore che partecipa allo sviluppo della proposta di valore sulla base di un coinvolgimento profondo. Il processo di co-produzione, a cui gli autori riconoscono una natura opzionale, converge nel più ampio processo della co-creazione di valore di cui è parte integrante (Lusch, Vargo, O’Brien, 2007; Vargo, Akaka, 2009). Il valore viene creato solo se e quando impresa e cliente interagiscono, ciascuno con le proprie finalizzazioni e per l’ottenimento di valore. Coerentemente con il presupposto che il *customer* è una *operant resource*, Vargo e Lusch ed altri *scholars* (Carù, Cova, 2007; Payne, Storbacka, Frow, 2008) hanno sottolineato che il valore non si crea fino a quando l’offerta non viene consumata e sperimentata dal consumatore stesso. Il consumatore co-creatore del sistema d’offerta di cui è egli stesso fruitore, ricerca benefici di tipo emotivo, simbolico ed esperienziale, configurando nuove modalità di fruizione dell’offerta connesse alla costruzione di esperienze contestuali che definiscono il valore creato per il cliente (Pine, Gilmore, 1998; Day, 2003). In tale ambito emerge il concetto di *value in experience*, che affonda le sue radici nei concetti di *value in use* (Vargo, Lusch, 2004) ed ancora

nelle più recenti formulazioni del *value in context* (Vargo, Maglio, Akaka, 2008; Vargo, Akaka, 2009) richiamato nella decima FP.

All'interno della comunità scientifica che si riconosce nel filone di studi della Service Logic e della Service Dominant Logic sono state sviluppate, peraltro, ulteriori analisi che, da un lato, prospettano ulteriori evoluzioni rispetto alle impostazioni di Vargo e Lusch e, dall'altro, offrono ulteriori contributi all'interpretazione dei comportamenti delle imprese nel corso degli ultimi anni. Ci si riferisce, in particolare, al contributo di C. Grönroos del 2008 "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", in cui l'autore afferma in maniera ancora più netta che chi crea valore è il cliente nelle sue attività di uso del mix di risorse materiali ed immateriali proposto dall'impresa. Partendo dall'assunto condiviso che il valore si genera nell'uso, infatti, Grönroos afferma che è l'impresa offerente che, eventualmente, si inserisce nel processo di creazione di valore del cliente, trasformando quest'ultimo da un processo self-service in un processo di co-creazione.

In coerenza anche con questa impostazione, in un recente contributo Vargo and Lusch (2011) hanno osservato che "it's all B2B" ad indicare che i mercati sono caratterizzati da un più generico orientamento "actor-to-actor" (A2A), che tuttavia non nega né sminuisce la relazione B2C alla base della *value co-creation* proponendo un *oscillating foci approach*: "to understand markets and value creation, one must constantly oscillate the focus among micro-, meso-, and macro-perspectives" (Chandler e Vargo, 2011).

3.2 L'ottica dei macro-processi

La tesi proposta si fonda sull'accoglimento di presupposti teorici e di metodo che integrano la visione dell'impresa come insieme di attività (Stampacchia, 2013) con "a mindset for a unified understanding of the purpose and nature of organizations, markets and society" (Vargo, 2008a), ossia, con la prospettiva Service Dominant Logic (SDL) che si contrappone alla più tradizionale Good Dominant Logic (GDL).

Nello specifico, l'idea proposta rappresenta una elaborazione concettuale estesa delle logiche della gestione per processi (Merli e Biroli, 2002; De Risi, 2005) - più note in ambito di gestione della qualità -, che si amplia dalla dimensione di impresa a quella di rete di attività e tiene conto dei recenti contributi del filone di studi sulla SDL, i cui postulati principali concernono il ruolo degli attori (sociali ed economici) del sistema di servizio, la valorizzazione delle risorse, il servizio quale elemento centrale dei processi di scambio e la qualificazione del valore quale esperienza unica, riconducibile allo sviluppo di una relazione interattiva tra gli attori del sistema (Mele e Colurcio, 2006).

I punti di contatto con i contributi che concernono la gestione per processi nonché il superamento del concetto di processo come dimensione "interna" di impresa, risultano di comprensione chiara ed immediata.

Recuperando gli elementi base della logica processuale, infatti, l'impresa di "governo di processi" esprime una visione trasversale delle attività ed enfatizza il ruolo del governo delle relazioni di interdipendenza (Colurcio, 2005) assumendo che i processi siano "coordinazioni variamente configurate e dimensionate di singole operazioni omogenee aventi comune motivazione" (Ferrero, 2000). Tuttavia, rispetto agli studi precedenti che, a seconda della specifica matrice e/o della moda del momento, hanno privilegiato aspetti organizzativi (responsabilità, coordinamento, efficientamento, flussi informativi, meccanismi di *feedback*, tracciabilità di input ed output) (Pierantozzi, 1998; De Risi, 2003) o di marketing (*value delivery, customer process*, flussi informativi, meccanismi di *feedback*) (Gale, 1994; Mele, 2003), il concetto di impresa di "governo di processi" dilata l'ambito di applicazione del processo stesso riferendolo non all'impresa, ma alla rete, all'insieme delle attività connesse alle attività svolte della specifica impresa (Stampacchia 2013). La trasversalità delle attività, che condensa l'essenza stessa del concetto proposto, si fonda su di un comportamento relazionale di tipo *many to many* (Gummesson, 2008), che si emancipa da un ambito squisitamente di marketing per proporsi quale orientamento delle attività di direzione

delle imprese (Stampacchia, 2014): la creazione di valore non si realizza/esaurisce nell'ambito della mera relazione diadica fornitore-consumatore, ma dipende da una gamma ampia di attività multidirezionali realizzate da diversi *stakeholders*.

3.3 L'orientamento al valore d'uso integrato

Il concetto di valore d'uso non è certo nuovo negli studi aziendali e, in particolare, nell'ambito degli studi di marketing (Woodruff e Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Holbrook, 1994; Zeithaml 1988). Tuttavia, nel corso degli ultimi anni sono stati sviluppati approfondimenti vari, che hanno riguardato sia il concetto stesso, sia gli ambiti di applicazione di esso (Day, Crask, 2000); ne è derivato uno strumento metodologico che può essere utilizzato come una ulteriore chiave di lettura dei cambiamenti avvenuti nel comportamento delle imprese e, in particolare, di quelle che negli ultimi anni hanno manifestato le migliori performance in termini di crescita dimensionale e di sviluppo nei relativi mercati.

Per quanto attiene agli approfondimenti del concetto base, nell'ambito dei limiti entro cui questi possono essere analizzati in questa sede, è significativo sottolinearne almeno quelli che appaiono di maggiore rilievo. Alle formulazioni classiche, spesso delineate in contrapposizione ai concetti di valore di acquisizione o di valore di scambio, secondo cui il valore d'uso è il rapporto (o differenza) tra benefici e sacrifici di acquisizione e di uso di un determinato bene o servizio (Grewaal *et al.*; 1998 Costabile, 1996), hanno fatto seguito specificazioni ed approfondimenti che hanno riguardato sia i fattori da cui dipende la formazione di benefici e sacrifici, sia il processo e l'individuazione degli attori che vi intervengono (Butz *et al.*, 1996). Tra questi hanno avuto particolare seguito sia il modello della catena mezzi-fini di Olson e Reynolds (1983), che, come noto, associa gli attributi dei prodotti, alle performance di questi ultimi ed ai valori degli utenti, sia, negli anni più recenti, il filone di studi della *service logic*, che ha sottolineato, in particolare, due elementi fondamentali: da un lato, che l'interesse al "servizio" generato nell'uso riguarda sia i beni che i servizi (dove la contrapposizione tra "*goods logic*" e "*service logic*" che riguarda, indifferentemente, sia i primi che i secondi) (Mele *et al.*, 2010; Sandström *et al.*, 2010) e, dall'altro, che le imprese, nel confezionare le loro proposte, possono partecipare in misure e forme diverse al processo di uso dei beni e servizi (Prahalad e Ramaswamy, 2000), che potrà assumere, perciò, la forma di un processo di co-creazione di valore (Vargo *et al.* 2008; Prahalad e Ramaswamy, 2004) o di puro self-service, con combinazioni molto differenti per i benefici e sacrifici proposti (cfr. in part. Grönroos, 2011; Ravald, 2009)

Infine, collegando questi ultimi elementi con la teoria delle risorse e con la visione della generazione di risorse da risorse (Maturana & Varela 1987), in una recente pubblicazione (Stampacchia, 2013) è stato proposto un concetto di valore d'uso basato su quattro elementi fondamentali:

- l'accesso all'uso e l'uso stesso comportano per l'utente l'impiego di determinati insiemi di risorse elementari (tempo, lavoro, conoscenze, pathos, relazioni, fiducia, denaro, ecc.) e determinano, però, contemporaneamente, la generazione di risorse elementari delle stesse categorie e tipologie, ma in mix differenti;
- l'impiego e la generazione di risorse rappresentano sacrifici o benefici e dimensioni di questi maggiori o minori per gli utenti, soprattutto in base al sistema di valori che orienta il comportamento di questi;
- lo stesso bilancio è influenzato, però, dalle conoscenze/competenze e dalle altre risorse disponibili che gli utenti impiegano nel processo di uso, ivi compresa la loro capacità/volontà di percepire il segno e la dimensione del bilancio conseguito;
- la generazione di valore d'uso, pertanto, è un flusso di risorse elementari connesso ad un processo di co-creazione che si svolge nella sfera dell'utente ed al quale l'impresa stessa partecipa a seconda della combinazione di beni e servizi di cui si compone la sua offerta ed è, comunque, variabile nel tempo per il variare sia del flusso di risorse elementari, sia per il valore

(segno e peso) che l'utente attribuisce alle diverse risorse elementari generate/impiegate e, quindi, al bilancio di risorse via via generato.

Data la generalizzazione del concetto di generazione di valore proposto nella formulazione precedente, lo stesso modello può essere applicato non solo alle proposte (di scambio di risorse o di valore) rivolte ai clienti, ma anche a quelle che le imprese, di fatto, formulano nei confronti di tutte le altre categorie di *stakeholder*, indipendentemente dal fatto che si tratti di fornitori di risorse operative (materie prime, impianti, lavoro, conoscenze/competenze, relazioni, ecc.) o di risorse monetarie offerte sotto forma di capitale di credito o di rischio. Anche per questi attori, infatti, la generazione di valore d'uso nel senso sopra proposto rappresenta la condizione per il mantenimento della relazione con l'impresa e, quindi, per la continuazione stessa delle attività aziendali. In tal senso il concetto di valore d'uso esce dalla sfera esclusiva delle relazioni tra impresa e clienti e diviene uno strumento di orientamento strategico delle attività aziendali in grado di garantirne la continuazione nel tempo.

Contemporaneamente, però, perché venga garantita la continuazione delle attività aziendali, è necessario che queste consentano, in uno con la generazione d'uso per tutti gli *stakeholder*, anche la generazione di valore d'uso per la stessa impresa. In tal senso le attività devono generare risorse (monetarie, ma anche di conoscenza, di relazione, ecc.), che consentano il rinnovamento continuo della composizione qualitativa e quantitativa del patrimonio di risorse della stessa impresa in modo da mantenerne almeno inalterata nel tempo la capacità di generare valore d'uso per le diverse categorie di *stakeholder*, pur nelle mutevoli condizioni di sistemi di valori, di altre risorse disponibili e, quindi, di preferenze e comportamenti delle diverse categorie di *stakeholder* obiettivo. In tal senso, appare utile parlare della necessità per l'impresa di generare valore d'uso "integrato" e, contemporaneamente, "comparativo/competitivo": integrato, perché deve interessare sia le diverse categorie di *stakeholder* che l'impresa stessa; "comparativo" o "competitivo", perché deve offrire a tutti gli interessati elementi di preferenza delle proposte dell'impresa rispetto alle diverse alternative per questi realmente possibili.

La necessità di definire nuove dimensioni condivise del concetto di valore è stata già evidenziata in letteratura negli ultimi anni. In particolare, Porter e Kramer nell'articolo "apparso su Harvard Business Review nel 2011 (p. 63) definiscono il concetto di shared value come "[...] policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates" evidenziando che la creazione di shared value sia finalizzata all'identificazione ed all'espansione delle "connections between societal and economic progress". Tuttavia, pur parlando di valore condiviso, nella definizione del valore per le differenti tipologie di attori (imprese e collettività) gli autori evidenziano elementi diversi, individuando per le imprese il valore come "benefits relative to costs, not just benefits alone" e, per le collettività, dei social needs piuttosto che dei conventional economic needs: "health, better housing, improved nutrition, help for aging, greater financial security, less environmental damage [...] are the greatest unmet needs in the global economy" (p.64).

Anche alla luce di tale contributo appare evidente, a parere degli autori, l'orientamento della teoria verso una definizione generale del concetto di valore. Rispetto a tale obiettivo, sembra coerente la prospettiva del valore d'uso integrato e comparativo e, cioè, della generazione da parte delle imprese, attraverso le loro attività, di set di risorse cui i diversi *stakeholder* (comprese le diverse collettività nel cui ambito le imprese operano specificamente) attribuiscono valore, con ciò orientando il comportamento e le scelte delle imprese, a loro volta orientate alla continuazione delle loro stesse attività e, perciò, alla generazione continua di valore sia per gli *stakeholder* che per il necessario rinnovamento del loro stesso patrimonio di risorse.

4. I caratteri distintivi delle imprese orientate al valore d'uso "integrato"

I principi della Service Dominant Logic, la visione per macro-processi e le analisi sviluppate sul concetto tradizionale di valore d'uso si prestano anche ad interpretare i principali cambiamenti avvenuti (ed ancora in corso) nel mondo delle imprese, sinteticamente richiamati nella prima parte di questo intervento.

Sulla base di questi orientamenti, infatti, cambia il modo di guardare alle imprese e di dirigerne le attività: da una condizione in cui le attività produttive già svolte dalle imprese rappresentano il focus su cui costruire le scelte di struttura si passa, infatti, ad una condizione in cui le scelte di struttura (o di configurazione complessiva) delle attività aziendali dipendono dagli obiettivi di generazione di valore d'uso nel senso sopra richiamato. Cioè, è come se da un'automobile a trazione posteriore ci si sia trasferiti in un'automobile a trazione anteriore, con tutti i cambiamenti che ne conseguono nelle modalità di guida, a cominciare, per quanto attiene alle automobili, dal modo in cui si affrontano le curve e si assumono le scelte di rallentamento/accelerazione prima, durante e dopo le curve stesse.

Le imprese che, nel corso degli ultimi venti anni, più di altre hanno manifestato capacità di successo e di mantenimento nel tempo delle posizioni raggiunte nei rispettivi mercati sembrano essere state, infatti, quelle che, più di altre, hanno assunto come punto di riferimento la generazione di valore d'uso comparativo per i clienti e da questo principio hanno fatto discendere, da un lato, offerte rappresentate da combinazioni coerenti di elementi materiali ed immateriali e, dall'altro, per sostenere le proposte di valore d'uso così concepite, hanno messo a punto processi di offerta indipendenti dai settori di provenienza e dalla loro capacità di realizzare direttamente tutte le attività necessarie. I processi di offerta che ne sono derivati, pertanto, sono sistematicamente basati su attività svolte anche da altre imprese, dotate delle risorse necessarie per offrire il massimo contributo alla formulazione di proposte (di scambio di risorse) in grado di generare valore d'uso comparativo.

Queste imprese hanno assunto come punto di partenza delle loro scelte strategiche ed operative non le attività produttive precedentemente svolte (manifatturiere, commerciali, o di servizi), quanto, piuttosto, l'obiettivo di generazione di determinate forme di valore d'uso "comparativo" sia per determinati gruppi di potenziali clienti, sia per tutte le imprese ed individui impegnati nel processo di offerta, sia, infine, per tutti gli appartenenti alle collettività nel cui ambito le attività del processo sono realizzate. La generazione di valore comparativo per tutte le categorie di *stakeholder*, peraltro, è stata perseguita da queste imprese come condizione necessaria per la sostenibilità (e continuazione) nel tempo delle proposte e dei processi programmati e messi a punto.

Alcune aziende hanno operato in tal senso mettendo a punto proposte e processi di offerta a supporto delle attività "di consumo" degli individui. L'impresa Kuvera, ad esempio, propone ai clienti finali borse e valigie con il marchio Carpisa. La sua proposta comprende anche vari servizi volti a facilitare l'uso dei prodotti, ivi compresi la personalizzazione delle valigie (finalizzata a renderle riconoscibili in caso di furto) e l'assicurazione per qualsiasi destinazione al mondo; tuttavia, l'impresa fa ampio uso di collaborazioni sistematiche di imprese terze anche per la co-progettazione dei prodotti (anche per l'impiego eventuale di nuovi materiali), per la produzione di componenti e per l'assemblaggio dei prodotti finiti, per la logistica di componenti, prodotti finiti e risorse varie (materiali ed immateriali) che alimentano e vengono generate dalle diverse attività, per la gestione (in franchising) dei punti di vendita presso i quali avviene la gran parte degli acquisti e, al limite, anche per le attività di governo dell'intero processo, a partire da quelle di pianificazione e controllo strategico, operativo e finanziario.

Lo stesso modello di business si ritrova, tuttavia, in imprese che, secondo la concezione tradizionale, sarebbero qualificate come imprese di servizi. Europ Assistance, ad esempio, offre apparentemente un semplice servizio di assistenza, ma la sua proposta di valore è fortemente supportata dalla presenza di una vasta rete di partner pronti ad intervenire in differenti aree geografiche per ogni problema in cui possano incorrere i clienti (salute, integrità fisica, difficoltà burocratiche, comprensione linguistica, ecc.), i mezzi di trasporto impiegati per gli spostamenti, ecc.

Altre imprese, invece, hanno scelto di mettere a punto proposte e processi di offerta volti a generare valore d'uso comparativo a vantaggio di altre imprese, anche in questo caso, peraltro, avendo cura che dalla realizzazione delle diverse attività potessero trarre valore tutti gli attori e scegliendo di realizzare direttamente soltanto alcune delle attività del processo di offerta, segnatamente quelle che esse stesse avrebbero potuto sostenere e difendere con il loro stesso patrimonio di risorse. È ben noto, ad esempio, il caso delle imprese che forniscono alle aziende di trasporto aereo l'uso di aeromobili, talvolta neppure di loro proprietà, o il servizio completo di mezzi, piloti ed equipaggio. Queste imprese, servendo una molteplicità di vettori, consentono alle imprese clienti di avere costi di produzione del servizio inferiori che nel caso di impiego di mezzi di proprietà e personale dipendente. Queste stesse imprese, tuttavia, non svolgono direttamente le attività di manutenzione dei velivoli, che, invece, affidano ad imprese specializzate che, a loro volta, svolgono in proprio solo alcune delle operazioni necessarie e, però, organizzano in prima persona (e sotto la propria responsabilità) attività svolte da operatori diversi, scelti a seconda delle operazioni da effettuare e delle risorse di cui questi dispongono: macchinari, competenze, capacità di trovare soluzioni a nuovi problemi o di innovare competenze e macchinari in funzione della comparsa di nuovi modelli, ecc.. Le imprese che organizzano queste reti di offerta spesso dispongono (e/o utilizzano collaborazioni di imprese che dispongono) di sedi che consentono la stipula di contratti di lavoro particolarmente convenienti; tuttavia, rimane il fatto che, pur potendo disporre di questi vantaggi, esse non ritengono di entrare nel "business" della fornitura di servizi di trasporto aereo ai clienti finali: queste attività, infatti, sono tutt'altra cosa da quelle da esse svolte e richiedono competenze (e risorse in genere) del tutto diverse da quelle di cui esse hanno la disponibilità.

Per tutte le imprese, quindi, si pone il problema del posizionamento all'interno delle (macro-) reti di attività che, nel loro insieme, sono necessarie per mettere a punto proposte in grado di generare valore d'uso per determinati gruppi di individui ed imprese. Orientandosi (spesso anche inconsapevolmente) ai principi sopra richiamati, queste imprese assumono come primo obiettivo la generazione non episodica di valore d'uso comparativo per determinati gruppi di clienti (individui, altre imprese o altre istituzioni); in funzione di questo obiettivo progettano mix adeguati di elementi materiali ed immateriali (beni e servizi); mettono a punto i processi necessari per raccogliere ordini e supportare i clienti-obiettivo nelle attività di possibile impiego dei supporti progettati; individuano, infine, le attività da svolgere, i possibili attori e le attività da svolgere direttamente in base al contributo possibile di ciascuno alla capacità dell'intero processo di generare valore d'uso. Prescindono, perciò, dalla propria specifica capacità di realizzare tutte le attività del processo di offerta e, in particolare, da quale sia il loro settore di provenienza.

L'accettazione, anche implicita, dei principi della Service Dominant Logic, della visione per macro-processi e del concetto centrale di valore d'uso integrato ha determinato, quindi, nelle imprese anche il superamento del legame reale e concettuale con il settore di appartenenza delle attività svolte (quello che sopra è stato definito come "paradigma industriale"), in base al quale è questo che determina l'impostazione complessiva delle scelte di gestione, ed ha portato, invece, all'individuazione del nuovo punto di riferimento nel valore d'uso comparativo da generare per i clienti e per la generalità degli *stakeholder*. Quest'ultimo, tuttavia, si posiziona, per definizione, al di fuori delle imprese offerenti e delle loro precedenti esperienze operative: il settore di appartenenza diventa, perciò, una variabile dipendente e tra le attività precedentemente svolte vengono conservate soltanto quelle per le quali si dispone (e si ritiene di potere rinnovare nel tempo la disponibilità) di risorse distintive in grado di contribuire alla generazione di valore d'uso integrato comparativo.

5. Le implicazioni per il management

Nella realtà attuale la manifattura si configura come una delle attività produttive, nel senso più ampio del termine, che le imprese possono svolgere nell'ambito dei (macro-) processi di

proposizione di valore d'uso per gli individui e che, peraltro, può essere svolta anche da istituzioni di altro tipo o da singoli individui, come accade, in particolare, nei casi in cui l'utente finale realizza in proprio l'assemblaggio dei componenti di arredo acquistati o la preparazione delle pietanze combinando vari prodotti alimentari.

In questo contesto le singole imprese possono contribuire alla generazione di valore integrato svolgendo attività che sicuramente sono qualificabili come "produttive", nel senso più ampio del termine, ma che possono essere diverse da quelle manifatturiere in senso stretto, quali sono, ad esempio, quelle di collegamento logistico tra attività successive di trasformazione manifatturiera, quelle di sviluppo di relazioni tra operatori diversi che svolgono attività successive dello stesso macro-processo, quelle volte ad innovare il modo in cui le attività di diverso tipo sono attualmente svolte o, infine, quelle di direzione delle altre attività. Tutte le imprese, d'altro canto, devono individuare le attività da svolgere nei macro-processi di proposizione di valore in base alla disponibilità delle risorse (o di modalità specifiche di queste) tali da consentire loro di proporre output di quelle attività capaci di generare valore d'uso integrato comparativo. Tali risorse possono essere specifiche dell'impresa stessa o relative alle aree in cui le imprese svolgono quell'attività ed in tal senso sono correntemente definite, rispettivamente, *firm specific* o *site specific*. Queste stesse imprese, tuttavia, devono mettere a punto proposte di valore cui possono dover contribuire (al fine della generazione di valore integrato comparativo) anche altre imprese in virtù delle risorse distintive di cui queste ultime dispongono. In tal senso, a fronte delle proposte di valore messe a punto, le imprese devono definire processi di offerta che sono insiemi di attività intermedi tra i macro-processi di appartenenza e le attività svolte direttamente e su cui devono esercitare un controllo specifico.

È significativo, in proposito, quanto sta accadendo ormai da qualche tempo nel settore automobilistico. In questo comparto molte imprese si sono trasformate da produttori di componenti ed assemblatori in semplici assemblatori, arrivando anche a "mettere sul mercato" la capacità produttiva dei loro stabilimenti, concludendo accordi con le imprese concorrenti, in funzione della specificità di questi nell'assemblaggio di automobili di determinati modelli (berline, piuttosto che spider o SUV) o dimensioni fisiche (auto piccole, piuttosto che medie o grandi), o nella produzione di determinati componenti (pianali, motori, ecc.) utilizzabili dai diversi partner nelle successive attività di assemblaggio. Altre imprese, la cui attività originaria era soltanto la commercializzazione di auto prodotte da altri, hanno avviato, invece, la realizzazione in proprio delle attività di assemblaggio, per potere essere più tempestive nei tempi di risposta agli ordini della clientela. Nello scorso mese di aprile, infine, un servizio del Sole 24 ore ha anticipato lo "scorporo di Alfa Romeo" da parte della Fiat, specificando che "L'Alfa Romeo scorporata non dovrebbe necessariamente disporre anche di uno stabilimento proprio", potendo evidentemente usufruire, in base a proprie scelte di convenienza, del servizio offerto da stabilimenti dello stesso gruppo (in particolare di quelli già utilizzati per i prodotti a marchio Maserati) o di altri produttori (non ultima la Mazda, della quale pure si era parlato come possibile fornitore di auto sportive consegnate direttamente in Giappone per i mercati dell'Estremo Oriente). Precedentemente, alcuni passaggi giornalistici relativi al progetto denominato "Fabbrica Italia", facevano ipotizzare la volontà di creare imprese/fabbrica impegnate a cercare autonomamente, sia all'esterno che all'interno del "perimetro FIAT", commesse di lavorazione sufficienti a saturarne la capacità produttiva, sulla base della capacità di generare per i clienti (ivi compresi i responsabili dei diversi marchi del gruppo FIAT) valore comparativo nell'uso delle proprie risorse (operative, di conoscenze/competenze, ecc.), piuttosto che di quelle offerte da altre imprese/fabbrica di altri operatori dovunque localizzate.

In questo contesto, l'Alfa Romeo rimarrà comunque un'impresa automobilistica, anche se essa non produrrà nessuna delle automobili vendute né alcuno dei possibili componenti di queste. Essa, però, da un lato continuerà a competere con imprese che partecipano in modo diverso allo stesso macro-processo; dall'altro, dovrà necessariamente collaborare almeno con alcune di queste per ottenere le componenti fisiche (o di servizio) delle proprie proposte di valore, che, tuttavia, in ogni caso saranno rappresentate da insiemi complessi di elementi materiali ed immateriali (automobili, comunicazioni, eventi, partecipazioni a gare, servizi di assistenza, ecc.) in grado di generare per gli

utenti le risorse (di spostamento/immagine/piacere di guida/adrenalina/accesso a potenziali soci in affari, ecc.), che per essi rappresentano “valore” e per ottenere le quali riterranno conveniente investire (nelle fasi di acquisto e di uso) parte delle risorse (di denaro, tempo, competenze, ecc.) disponibili.

Alcune delle imprese cui l'Alfa Romeo potrebbe rivolgersi, peraltro, potrebbero anche essere delle “mere” imprese/fabbrica, che hanno scelto, cioè, di essere fornitori delle componenti fisiche delle proposte di valore di altre imprese, piuttosto che di mettere a punto proprie proposte di valore rivolte direttamente agli individui utenti finali. Posizioni aziendali di questo tipo non sono affatto nuove nel mondo delle imprese, basti pensare alla Fox Comm, che opera come *computer factory* per varie imprese informatiche e telefoniche, o alle tante imprese che realizzano prodotti alimentari - pasta, conserve di pomodoro, confezioni della quarta gamma, ecc. - per molte altre imprese degli stessi comparti. Queste scelte, in verità, sono state sempre guardate come alternative di seconda (se non terza o quarta) scelta rispetto a quella delle imprese industriali che offrono i loro prodotti direttamente ai clienti finali, così come con qualche sospetto sono state considerate le imprese che offrono beni di consumo senza disporre di propri impianti produttivi.

Nella realtà attuale dei macro-processi di proposizione di valore anche questi giudizi di valore vanno riformulati e l'attenzione specifica va posta, da un lato, sulle risorse necessarie per realizzare le diverse attività e, dall'altro, sulle risorse specifiche (*firm e site*) di cui le imprese dispongono.

Pertanto, da parte del management delle imprese sono contemporaneamente necessari una nuova visione d'insieme dei macro-processi in cui le imprese operano e, di conseguenza, capacità di progettazione di proposte di valore in grado di generare valore d'uso comparativo per tutti gli *stakeholder*, di individuazione delle risorse necessarie per le diverse attività e di configurazione, pertanto, di processi di offerta idonei a supportare proposte generatrici di valore d'uso. Dato, però, che nel tempo possono cambiare sia le risorse impiegate nelle attività, sia le proposte di valore alternative a quelle dell'impresa, sia i sistemi di valori degli individui un ulteriore componente del patrimonio di competenze dei manager di oggi deve essere la capacità di orientare il cambiamento continuo delle risorse di cui le imprese dispongono, a partire da quelle del patrimonio delle imprese, considerando, però, anche il ruolo svolto dalle risorse delle aree in cui le attività aziendali sono svolte.

In tal senso, è necessario che le azioni di management superino due ordini di confini: in primo luogo quello delle attività aziendali, giungendo a considerare, come area di riferimento per le attività correnti, tutte le attività che compongono il processo di offerta dell'impresa indipendentemente da chi ne siano gli attori (Russo Spina *et al.*, 2011); in secondo luogo, va superato il limite dell'arco temporale della pianificazione aziendale, ponendosi invece come obiettivo primario quello della disponibilità, al termine di quell'arco temporale, di un patrimonio di risorse dell'impresa (e, più in generale, di risorse per essa disponibili) (ri-)configurato in maniera tale da potere continuare a supportare i processi di generazione di valore integrato comparativo anche per un tempo successivo di dimensione adeguata. In questo contesto la scelta di comprendere tra le attività aziendali correnti anche (o soltanto) attività manifatturiere dipenderà dalle risorse disponibili e dalla possibilità di costruire su di queste (risorse ed attività) proposte in grado di generare valore corrente integrato e, cioè, sia valore d'uso competitivo per tutti gli *stakeholder* interessati, sia un rinnovamento delle risorse disponibili per l'impresa tale da garantirle credibili prospettive di continuazione delle attività e del processo di generazione di valore d'uso anche oltre il periodo di pianificazione operativa delle attività correnti.

6. Le implicazioni per la ricerca

Quanto ora evidenziato presuppone modelli manageriali di tipo *resource based* e, ancor più, *resource generating*, piuttosto che, genericamente, *profit generating* e, però, contemporaneamente, basati su presupposti totalmente diversi dal paradigma industriale.

Sia nella letteratura di management che negli studi di marketing sono stati sviluppati contributi significativi che appaiono specificamente orientati verso questo differente orientamento di fondo: tuttavia, essi hanno riguardato specifici elementi della costruzione tradizionale, che, seppure ne hanno evidenziato i limiti, non hanno consentito fino ad ora di costruire un insieme integrato di elementi e di relazioni in grado di fornire una base sistematica per la direzione delle imprese nell'ambito della realtà attuale.

La teoria delle risorse (Barney, 1991), ad esempio, ha offerto ampi contributi, ma è stata considerata cosa ben diversa dalla teoria del valore; nelle analisi di marketing ha assunto un rilievo significativo il filone della *service dominant logic* (Vargo e Lusch, 2008), ma di questo non son stati intravisti i contributi possibili alle teorie di management. In questo stesso ambito, da un lato, è stato più volte evidenziata la necessità di guardare non soltanto ai clienti, ma anche ai clienti dei clienti, così come, da un altro lato, nelle analisi di produzione si è sempre più diffuso il riferimento alle “catene di fornitura” (Mentzer *et al.*, 2001; Croom *et al.*, 2000; Van Weele, 2005) tuttavia, in nessuno di questi filoni di ricerca è stata evidenziata la necessità di fare riferimento sistematico ai macro-processi di proposizione di valore, entro cui entrambi, nei fatti, si inseriscono. Anche la “teoria degli *stakeholder*” (Freeman, 1994), è stata sviluppata ed ampiamente seguita ma, a parere di chi scrive, non ne sono state tratte le conseguenze, pur evidenti, del contrasto con la teoria tradizionale dei fini aziendali, secondo cui la gestione delle imprese è finalizzata al (mero) risultato economico e possibilmente alla massimizzazione di esso.

Gli elementi proposti in questo intervento (l'ottica del servizio e la Service Dominant Logic, la visione per macro-processi e l'orientamento al valore d'uso integrato) possono rappresentare una base di partenza idonea a supportare gli sforzi per la costruzione di nuovi paradigmi coerenti con la realtà attuale (e che, peraltro, devono essere in grado di interpretare, se non altro come caso particolare, anche la realtà passata). Molto lavoro resta da fare, però, sia in termini di costruzione (a tavolino) di nuovi modelli, sia in termini di verifica della adozione ed efficacia di questi nella realtà dei comportamenti aziendali.

Alla base dei nuovi indirizzi e della costruzione dei nuovi modelli, tuttavia, sembra porsi una revisione ancora più profonda dei principi di base sia della direzione delle imprese che degli studi che ad essa si rifanno. In tal senso, fermo restando il tradizionale concetto di efficienza come rapporto tra quantità di *output* ottenuti e quantità di risorse impiegate e intendendo per efficacia la capacità degli output aziendali di generare valore d'uso per le diverse categorie di utenti, si pone anche il problema più generale se i modelli da costruire debbano privilegiare l'efficienza o l'efficacia. In tal senso non è un caso forse che già molti anni orsono, Richard Normann in “Ridisegnare l'impresa”, abbia sinteticamente affermato che “L'economia non è la scienza della ricchezza, ma, piuttosto la scienza che ha per oggetto l'uso efficace e l'allocazione efficiente delle risorse”, premettendo, come si vede, l'obiettivo dell'efficacia a quello, peraltro necessario, dell'allocazione efficiente delle risorse.

Bibliografia

- BACCARANI C. (2011), “Complessità e intelligenza manageriale”, *Sinergie*, n. 81, pp. 9-21.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), “L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia”, *Sinergie*, n. 61-62, pp. 213-225.
- BARNEY JB. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 17, pp. 99-120.
- BUTZ JR., HOWARD E., GOLDSTEINLEONARD D. (1996), “Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage”, *Organizational Dynamics*, n. 24, Winter, pp. 63-77.
- CARÙ A., COVA B. (2007), *Consuming experience*. Oxon: Routledge.
- CHANDLER A.D. (1977), *The visible hand: The managerial revolution in American business*, Harvard University Press.
- CHANDLER J., VARGO S.L. (2011), “Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets”, *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- COLURCIO M. (2005), “I processi”, in Colurcio M., Mele C. *Management della qualità. Principi, pratiche e tecniche*. (pp. 101-128), McGraw-Hill, Milano.

- COSTABILE M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.
- CROOM S., ROMANO P., GIANNAKIS M. (2000), "Supply chain management: an analytical framework for critical literature review", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 6, n. 1, pp. 67- 83.
- CUOMO, G. (1984) *Funzioni, strutture, strategie delle imprese commerciali complesse*, Cedam, Padova.
- DAY E., CRASK M.R. (2000), "Value assessment: the antecedent of customer satisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n. 13, pp. 52-60.
- DAY G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 37-52.
- DE RISI P. (2003), "Focus sui processi", *De Qualitate*, n. 4, pp. 83-109.
- DE RISI P. (2005), "Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni", Appendici, Università degli Studi di Pisa.
- FREEMAN R.E. (1994), "The politics of stakeholder theory: Some future directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 4, pp. 409-421.
- GALE, B. (1994), *Managing Customer Value*. New York: The Free Press.
- GEBAUER H., GUSTAFSSON A., WITTELL L. (2011), "Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 12, pp. 1270-1280.
- GOLINELLI G.M. (2011), "L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa." *Sinergie*, n. 79, pp. XI-XXIV.
- GREWAL, D., MONROE K.B., KRISHNAN R., (1998), "The effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and behavioral Intentions", *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 2, pp. 46-59.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service-dominant logic revisited: Who creates value? And who co-creates?" *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS C. (2011), "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 240-247.
- GUMMESSON E. (2008), Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, pp. 143-153.
- HOLBROOK M.B. (1994), "The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience", *Service quality: New directions in theory and practice*, n. 21, pp. 21-71.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., O'BRIEN M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 1, pp. 5-18.
- MATURANA H.R., VARELA F.J. (1987), *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. New Science Library/Shambhala Publications.
- MELE C. (2003), *Marketing e qualità nell'impresa che crea valore*, Cedam, Padova.
- MELE C., COLURCIO M. (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, n. 5, pp. 464-489.
- MELE C., PELS J., POLESE F. (2010), "A brief review of systems theories and their managerial applications", *Service Science*, vol. 2, n. 1-2, pp. 126-135.
- MENTZER T., DEWITT W., KEEBLER J.S., MIN S., NIX N.W., SMITH C.D., ZACHARIA Z.G. (2001), "Defining Supply Management", *Journal of Business Logistics* vol. 22 , n. 2, pp. 1-25.
- MERLI G., BIROLI M. (2002), *Organizzazione e gestione per processi*, Isedi, Torino.
- NORMANN R. (2001), *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester, New Sussex, Wiley.
- OLSON J.C., REYNOLDS T.J. (1983), "Understanding consumers' cognitive structures: implications for advertising strategy", (edited by Percy L., Woodside A.) *Advertising and consumer psychology*, Massachusetts Lexington Books , pp. 77-90.
- PANATI G., GOLINELLI G. (1991), *Tecnica economica industriale e commerciale: imprese strategie e management*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PIERANTOZZI, D. (1998), *La gestione dei processi nell'ottica del valore*, Egea, Milano.
- PINE B.J., GILMORE J.H., (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard, HBS Press.
- PORTER M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management journal*, vol. 12, n. S2, pp. 95-117.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard business review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87
- QUINN J.B., STRATEGY E. S. (2013), *Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities*, Image.
- RAVALD A. (2009), "The consumer's Process of Value Creation", *The 2009 Naples Forum on Services: Service Dominant Logic, Service Science and Network Theory* (pp. 16-19),
- RIEHLE D. (2007), "The economic motivation of open source software: Stakeholder perspectives", *Computer*, vol. 40, n. 4, pp. 25-32.

- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- RUSSO SPENA T., STAMPACCHIA P., TREGUA M. (2011), "Shadow cone of strategizing in networks: influence and value creation in co-decisions", in (edited by) Gummesson E., Mele C., Polese F., *Integrating the 3 Pillars of the 2011 Naples Forum on Service: SD logic, network and systems theory and service science, The 2011 Naples Forum on Service Proceedings* - Giannini Editore, Napoli.
- SANDSTRÖM S., EDVARDSSON B., KRISTENSSON P., MAGNUSSON P. (2008), "Value in use through service experience", *Managing Service Quality*, vol. 18, n. 2, pp. 112-126.
- SPOHRER J.G., GOLINELLI G.M., PICIOCCHI P., BASSANO C. (2010), "An integrated SS-VSA analysis of changing job roles", *Service Science*, vol. 2, n. 2, pp. 1-20.
- SPOHRER J.P., PICIOCCHI P., BASSANO C. (2012), "Three frameworks for service research: exploring multilevel governance in nested, networked systems", *Service Science*, vol. 4, n. 2, pp. 147-160.
- STAMPACCHIA P. (2001), *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli, Torino.
- STAMPACCHIA P. (2003), "Configurazioni d'impresa per il vantaggio globale", *Sinergie*, n. 60, pp. 89-101.
- STAMPACCHIA, P. (2013), *Le imprese nelle reti del valore - Nuove basi metodologiche per la gestione* vol. I, Liguori, Napoli.
- STAMPACCHIA P. (2014), *Le imprese nelle reti del valore - Strategie e processo di direzione* vol. II, Liguori, Napoli.
- VAN WEELE A.J. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*, Thomson International, London.
- VARGO S.L. (2011), "From Micro to Macro: Stakeholders and Institutions", *Journal of Macromarketing*, vol. 3, n. 2, pp. 125-128.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004b), "The four services marketing myths: Remnants from a manufacturing model". *Journal of Service Research*, vol. 6, n. 4, pp. 324-335
- VARGO S.L., AKAKA M. (2009), "Service-dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications", *Service Science Journal*, vol. 1, n.1, pp. 32-41.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004a), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2006), "Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be", in Lusch R.F. e Vargo S.L. (a cura di), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, (pp. 43-56), ME Sharpe, Armonk, NY.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008a), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008b), "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3, pp. 254-259
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VICARI S. (1983), *Imprese di servizi e politiche di mercato: le dimensioni del processo competitivo*, Giuffrè, Milano.
- WOODRUFF R.B. (1997), "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, pp. 139-153.
- WOODRUFF R.B., GARDIAL S. (1996), *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*, Cambridge, MA: Blackwell Business.
- ZEITHAML V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* vol. 52, n. 3, pp. 2-22.

Manifattura e Organizzazione del Lavoro: Corsi e Ricorsi nell'Evoluzione Industriale[♦]

MICHELA IANNOTTA* MAURO GATTI[♦]

Abstract

Obiettivi. *Alla luce del rinnovato interesse per la manifattura, l'intento del presente contributo è offrire una rilettura in chiave organizzativa, e non solo, dell'evoluzione simbiotica tra organizzazione della produzione e organizzazione del lavoro nel settore manifatturiero, sottolineandone i più recenti elementi di discontinuità che stanno accompagnando l'una e l'altra verso un nuovo, ormai prossimo, cambio di paradigma.*

Metodologia. *Il contributo esamina il fenomeno in oggetto attraverso una review approfondita e ragionata della letteratura esistente in materia.*

Risultati. *Utilizzando come strumento di interpretazione il concetto vichiano di ricorso storico, l'articolo individua e ripropone in chiave innovativa gli elementi distintivi che hanno caratterizzato il percorso evolutivo del settore manifatturiero e dell'organizzazione del lavoro. Inoltre, l'articolo contribuisce alla letteratura esistente in materia attraverso un'analisi riflessiva sul dibattito attualmente in corso che lascia intravedere un terreno ancora fertile nell'agenda di ricerca dedicata alla manifattura e al lavoro manifatturiero.*

Limiti della ricerca. *Oltre a presentare un'analisi compilativa, la limitazione più visibile del presente contributo è legata alla mancanza di valutazioni su un importante fattore che interviene nell'evoluzione industriale di un qualsiasi sistema economico-produttivo: la politica industriale di un paese.*

Implicazioni pratiche. *Il contributo solleva alcune questioni di particolare rilevanza in tema di mancata innovatività dell'organizzazione del lavoro italiana che richiedono l'attenzione tanto delle organizzazioni quanto dei manager delle risorse umane.*

Originalità del lavoro. *Il presente lavoro offre una rilettura in chiave organizzativa dell'evoluzione simbiotica tra organizzazione della produzione e organizzazione del lavoro nel settore manifatturiero combinando la letteratura esistente nei due ambiti di riferimento.*

Parole chiave: *manifattura; organizzazione del lavoro; evoluzione industriale*

Objectives. *Considering the renewed interest in the manufacture, the paper offers a reinterpretation of the symbiotic evolution between the organization of production and work organization in the manufacturing sector, highlighting the most recent discontinuities that are addressing the one and the other towards a new paradigm shift.*

Methodology. *The paper examines the evolution of the relationships between manufacturing and work organization through a reasoned review of the existing literature.*

Findings. *The article identifies the most recent discontinuities that characterize the manufacturing and the organization of work towards a new paradigm shift. In addition, the article contributes to the existing literature by analyzing the current debate that reveals an interesting research agenda to be devoted to manufacturing and work organization.*

Research limits. *The most visible limitation of this contribution is related to the lack of feedback on an important factor involved in the development of any industrial economic production system: the government industrial policy.*

Practical implications. *The contribution raises some issues of particular relevance about the Italian lack of innovation in work organization that require particular attention by Human Resources Managers.*

Originality of the study. *The article offers a reinterpretation of the symbiotic evolution of manufacture and work organization using G. Vico's perspective, by drawing different "stages" of this evolution, and by combining the existing literature in the two areas.*

Key words: *manufacturing; work organization; industrial evolution*

[♦] Il lavoro è frutto delle riflessioni comuni dei due autori. Pertanto è da attribuirsi in parti eguali.

* Dottorando in *Management, Banking and Commodity Sciences* - Sapienza Università di Roma
e-mail: michela.iannotta@uniroma1.it

• Ordinario di *Organizzazione Aziendale* - Sapienza Università di Roma
e-mail: mauro.gatti@uniroma1.it

1. Introduzione

La struttura produttiva italiana, al pari di quella di altri paesi europei, si trova in una fase di profonda trasformazione. L'industria manifatturiera rappresenta lo specchio fedele di un lungo e confuso processo di transizione, ancora in atto, accompagnato da incertezze e resistenze nell'affrontare il necessario cambiamento culturale indotto dalle nuove tecnologie, dall'espansione inarrestabile del settore terziario, dall'integrazione globale dei mercati e dall'avvento della moneta unica europea. Una trasformazione che spesso, come nel caso italiano, non è stata accompagnata da adeguate politiche industriali e di sviluppo, tali cioè da indirizzare il sistema produttivo lungo direttrici chiare e definite. Il risultato più tangibile di questa mancanza è stato il drenaggio delle energie manifatturiere verso paesi inevitabilmente attraenti, di neonata industrializzazione e, soprattutto, *low cost* (Rullani, 2014). Dopo la *sbornia* degli anni ruggenti della finanza globale, da più parti nel mondo si discute di un ritorno alle origini ed il settore manifatturiero, grazie anche all'incorporazione delle nuove tecnologie meccaniche, elettroniche ed informatiche all'interno dei nuclei produttivi rappresentati dalle fabbriche, viene sempre più ricollocato al centro delle politiche industriali sia domestiche sia sovranazionali. I dibattiti più recenti palesano l'esistenza di un vero e proprio *trend* di ritorno al manifatturiero e, in non pochi casi, al manifatturiero *in house*¹. Gli USA guidano questa nuova tendenza in cui la ricerca della qualità, i crescenti costi del lavoro, dell'energia e dei trasporti nei paesi emergenti, hanno indotto a rivalutare un rimpatrio della produzione manifatturiera (Ellram *et al.*, 2013a, 2013b). Gli esempi non mancano sul versante europeo, rispetto al quale diversi contributi hanno esaminato le tendenze e i numeri del cosiddetto *back-reshoring* (Fratocchi *et al.*, 2014)². La manifattura assume, così, un nuovo ruolo quale motore di crescita e di sviluppo, poiché in grado di generare produttività e innovazione a ritmi mediamente superiori rispetto agli altri settori economici. Una recente indagine condotta in Italia dal Centro Studi Confindustria (2013) ha confermato l'esistenza di una relazione positiva tra maggiore orientamento manifatturiero dell'economia e maggiore crescita economica.

Questo ritorno alle origini, quasi un *ricorso storico* nel senso "vichiano" del termine, sembra travalicare i confini della società *post-industriale*, che pur non annullando il contributo della manifattura ha in ogni caso rappresentato negli ultimi decenni una società non più imperniata su di essa (Bell, 1973). Al tempo stesso, il riposizionamento della manifattura nel contesto produttivo attuale porta con sé forti elementi di discontinuità rispetto alla sua configurazione tradizionale (l'industria di massa), tanto da far parlare di una *neo-industria* le cui caratteristiche assorbono i maggiori cambiamenti intervenuti nel XXI secolo e ricalcano quegli attributi tipici del mondo dei servizi (Rullani, 2014). La manifattura diventa, infatti, *social* (Leng *et al.*, 2013), *digital* e *cloud* (Zhang *et al.*, 2014; Wang, 2011) cerca varietà, qualità ed efficienza, si avvicina sempre più al consumatore per personalizzare i prodotti, si automatizza a ritmi incalzanti. La strada della competitività sembra deviare dalla logica spasmodica di riduzione dei costi (soprattutto quelli legati alla forza lavoro) che ha *scortato* le scelte di delocalizzazione degli ultimi anni. Essa riparte dal valore della conoscenza e della tecnologia, dalla propensione alla sostenibilità ambientale, dalla ricerca di materiali sempre più avanzati; riparte dal *design*, dall'*internet of things*, dall'automazione, dalla robotica, dai *makers* e dalle stampanti 3D.

Il nuovo scenario industriale e i mutamenti intervenuti nell'organizzazione della produzione riversano inevitabilmente i loro effetti sull'organizzazione del lavoro nelle fabbriche moderne e sulla gestione delle risorse umane, risorse chiave del capitalismo *post-industriale*. L'automazione, qui intesa come tecnologia che consente di sostituire il lavoro umano con il controllo automatico dei processi (Bright, 1958; Crossman, 1966; Butera, 1990), sottrae quote consistenti di occupazione, il

¹ L'*Economist* (2012) ha di recente pubblicato un rapporto speciale dedicato alla manifattura e all'innovazione, intitolato emblematicamente *A Third Industrial Revolution*, in cui si evidenzia l'impatto delle nuove tecnologie, soprattutto quelle digitali, sulla produzione manifatturiera e si spiegano le ragioni alla base della sua nuova centralità per i paesi di prima industrializzazione. Per un'analisi dell'evoluzione dell'IT verso la digitalizzazione della manifattura si veda, inoltre, Chryssolouris *et al.* (2009).

² In Italia sono soprattutto le aziende del calzaturiero, tessile e abbigliamento a fare retromarcia. Alcuni esempi di aziende protagoniste della ri-localizzazione in territorio italiano sono: And Camicie, Aku, Nannini, Piquadro, Natuzzi, Wayel.

bisogno di competenze sempre più qualificate plasma nuovi mestieri, le esigenze di flessibilità produttiva creano mercati del lavoro alternativi rispetto a quello tradizionale, la gestione delle risorse umane si alterna tra *outsourcing* e *insourcing*, nasce il *social recruiting*, le politiche retributive incalzano verso sistemi integrati di *total reward*.

Alla luce di quanto esposto, il contributo si propone di offrire una reinterpretazione del percorso co-evolutivo che ha caratterizzato l'organizzazione della produzione e l'organizzazione del lavoro nel settore manifatturiero. Utilizzando come strumento d'analisi la prospettiva dei corsi e ricorsi storici di Vico, l'intento è quello di individuare i tratti caratteristici delle diverse epoche che hanno contraddistinto la nostra storia produttiva, trovando approdo nell'ormai prossimo cambio di paradigma che sta investendo tanto la manifattura quanto l'organizzazione del lavoro manifatturiero.

2. L'evoluzione industriale e l'organizzazione del lavoro: un percorso interdipendente

Il rinnovato interesse per la manifattura, dopo un periodo di progressiva marginalizzazione indotta dalle potenzialità di crescita del settore terziario, trova basi solide nelle teorie di quanti credono in essa per dare nuovo impulso alla crescita economica attraverso incrementi significativi di produttività e di innovazione (Kaldor, 1967, 1968; Cohen e Zysman, 1987). Sembra quasi un *ricorso storico*, che orienta il sistema produttivo verso un ritorno alle origini, alle fabbriche, a quella produzione materiale e tangibile che ha innescato il ciclo del progresso nella società industriale. Leggendo in chiave "vichiana"³ la storia e l'evoluzione del nostro sistema economico-produttivo, il ripiegamento verso la manifattura sembra quasi farlo regredire dopo lo straordinario sviluppo che ha fatto seguito ai processi di globalizzazione, terziarizzazione e finanziarizzazione dell'economia. In verità, non si tratta di un ciclo regressivo *tout court*: questo *ricorso manifatturiero* si propone, difatti, a un livello superiore poiché sconta tutta l'eredità lasciata da un periodo denso di innovazioni sociali, economiche e tecnologiche, da cui trae vantaggio e ispirazione. Allo stesso modo, i cambiamenti storico-culturali avvicendatisi nel corso degli ultimi due secoli, trasformando la struttura e la composizione del tessuto produttivo hanno favorito la nascita e lo sviluppo di diverse *soluzioni* o *forme di organizzazione del lavoro* caratterizzate da nuove configurazioni e specifiche redistribuzioni, in capo agli attori, dei diritti di azione, di controllo, di decisione e di proprietà (Grandori, 1999, p. 397).

Nel proporre una riclassificazione dei *corsi* che hanno caratterizzato il settore economico-produttivo nel tempo, si proverà, in questo lavoro, a mutuare dal linguaggio *vichiano* le tre età che secondo il filosofo scandiscono l'evoluzione della storia umana: l'età degli dei, l'età degli eroi e l'età degli uomini. Con uno sforzo ragionevole di interpretazione per analogia, l'intento è quello di inquadrare il ruolo e le caratteristiche che hanno contraddistinto il settore manifatturiero in ciascuna di queste epoche produttive e analizzare le diverse configurazioni che ha assunto a sua volta l'organizzazione del lavoro manifatturiero, in un'ottica di stretta e naturale interdipendenza.

2.1 L'età degli dei

Una prima epoca produttiva è identificabile nel periodo a cavallo tra le due rivoluzioni industriali, in cui la manifattura assume un ruolo essenziale nel contesto economico-sociale, un ruolo si potrebbe dire *sacro*. Il succedersi della prima e della seconda rivoluzione industriale in oltre un secolo di economia (dal 1840 al 1970) contribuisce all'emersione di diversi *paradigmi*

³ Secondo Gianbattista Vico, la storia dell'umanità si evolve attraverso tre età: l'età degli dei, in cui regna la teocrazia e gli uomini soggiacciono alle rivelazioni di auspici ed oracoli; l'età degli eroi, caratterizzata dai regimi oligarchici dell'aristocrazia e in cui il potere si concentra nelle mani di pochi e potenti; l'età degli uomini, in cui prevalgono intelligenza e razionalità e che si distingue per la conquista dei diritti civili da parte degli uomini, tutti eguali. La concezione vichiana della storia dell'umanità è quella di un cammino progressivo e circolare che, dopo aver raggiunto un elevato livello di sviluppo spirituale e sociale, torna alle sue origini, *ricorrendo* ad una seconda età barbarica (Berlin, 1996).

organizzativi, frutto dell'affermazione progressiva di altrettanti paradigmi scientifici e tecnologici che scandiranno il ritmo del progresso fino alla nascita dell'industria moderna (Di Bernardo e Rullani, 1990). La forte espansione ereditata dagli anni della prima industrializzazione, l'aumento della domanda e l'allargamento dei mercati innescano nel tempo una spinta propulsiva all'accrescimento dimensionale delle imprese: la fabbrica diviene così il *tempio* dello sviluppo economico e la rappresentazione più tangibile di quello che oggi definiamo capitalismo industriale⁴. La crescente interazione tra scienza, tecnica e mondo della produzione porta a definire la seconda rivoluzione industriale come la *rivoluzione degli scienziati* (Sabatucci e Vidotto, 2008) e allo stesso tempo, proprio per effetto della meccanizzazione del settore manifatturiero, essa innesca un aumento della cosiddetta *disoccupazione tecnologica*. L'espansione delle dimensioni aziendali, l'avvento della grande industria e della produzione di massa richiedono una nuova organizzazione produttiva capace di ottenere la massima produzione al più basso costo e con il minor impiego di manodopera: le imprese concentrano la loro attenzione sull'ottenimento di economie di scala attraverso la specializzazione della produzione e la standardizzazione dei processi produttivi e dei comportamenti attinenti il lavoro manuale. Il mercato del lavoro, dal canto suo, è costellato dalla presenza di lavoratori poco qualificati e per lo più intenti a soddisfare quelli che Maslow (1954) definisce bisogni primari.

In questo scenario trova terreno fertile l'organizzazione scientifica del lavoro di Frederick Taylor, una vera e propria rivoluzione nell'organizzazione del lavoro rispetto alle condizioni della precedente epoca industriale. Essa, infatti, prescrive la totale razionalizzazione del processo lavorativo e l'individuazione, per ogni tipologia di lavoro, di una sequenza esatta di movimenti in grado di assicurare il massimo rendimento con il minimo sforzo, nella logica dell'*one best way* in versione micro-organizzativa. La specializzazione, spinta all'estremo, permette di incrementare la produttività del lavoro, poiché consente di diventare sempre più efficienti nello stesso processo e sullo stesso prodotto, attraverso economie di specializzazione cosiddette *statiche*. Al lavoratore non è richiesta alcuna iniziativa, né può agire con discrezionalità poiché il progettista dell'organizzazione prevede la netta separazione tra compiti esecutivi e poteri decisionali (struttura gerarchico-funzionale). Il supporto migliore alla motivazione al lavoro consiste per Taylor nella sintesi di due elementi: disciplina ed incentivazione economica attraverso cui far convergere gli interessi del lavoratore e dell'imprenditore (Fontana, 1993).

In buona sostanza, è come se in questa fase di evoluzione industriale, "gli uomini gentili credertero vivere sotto divini governi, e ogni cosa esser loro comandata con gli auspici e gli oracoli" (Vico, 1744, p.27). In tal senso, l'*oracolo* offerto dall'organizzazione scientifica del lavoro risponde a domande riguardanti un presente e un futuro incerto del processo produttivo, prescrivendo quale sia *scientificamente* la cosa giusta da fare e il modo migliore di agire in determinate circostanze senza che l'uomo, in qualità di preposto al suo lavoro, potesse nemmeno pensare di fare diversamente da quanto auspicato. Come è stato osservato in molte occasioni postume, infatti, il *taylorismo* si configura come un sistema di organizzazione del lavoro in cui l'essere umano altro non è che un'estensione della macchina, sottomesso alla scienza in essa incorporata.

Nonostante le forti critiche mosse contestualmente e successivamente allo sviluppo del modello burocratico e *taylorista*, esso tuttavia rappresenta la soluzione organizzativa più efficiente rispetto alle circostanze che caratterizzano questa particolare epoca industriale, in cui è la produzione in fabbrica a prevalere sui mercati in espansione e sui bisogni della società. Esso, infatti, troverà ampia diffusione proprio in quei settori manifatturieri, come quello della meccanica tradizionale e delle *commodities* in generale, dove stabilità della tecnologia e competitività basata sul costo avranno la meglio (Grandori, 1999). L'esempio più concreto si rinviene nell'industria automobilistica, dove le catene di montaggio della Ford Motor Company rappresentano l'applicazione magistrale della divisione del lavoro su base tecnologica (Sennett, 1998) e dei principi dell'organizzazione del

⁴ Allo stesso tempo, la disponibilità di capitale necessario alle imprese per sostenere l'industrializzazione allora in corso ha inevitabilmente accresciuto il ruolo delle banche, tanto da poter parlare di un modello tedesco di *capitalismo finanziario* (Di Bernardo e Rullani, 1990).

lavoro di stampo *tayloristico*, tanto da configurare una forma autonoma di organizzazione della produzione, il *fordismo* appunto, che sarà successivamente emulata in tutto il settore manifatturiero e rimarrà protagonista indiscussa fino alla metà del XX secolo.

2.2 L'età degli eroi

A partire dagli anni Sessanta del '900 cominciano a prendere forma i tratti del cosiddetto capitalismo *post-industriale*, cui Daniel Bell (1973) associa l'idea di un sistema economico non più imperniato sul settore manifatturiero-industriale, ma fortemente orientato a quello dei servizi. Conseguentemente, in questa seconda epoca industriale la manifattura perde il suo ruolo *divino* e al tempo stesso organizzazione della produzione e organizzazione del lavoro sono pervasi da molteplici elementi di discontinuità. La crisi economica del 1973, causata dall'improvviso innalzamento del prezzo del petrolio in seguito alla guerra arabo-israeliana, la minaccia di esauribilità delle risorse, i processi di globalizzazione, la terzizzazione dell'economia, lo sviluppo dell'elettronica e dell'informatica e la crescente varietà di prodotti richiesti da parte dei consumatori determinano nel tempo uno spostamento del baricentro produttivo, che dall'offerta muove verso la domanda, dalla produzione in fabbrica si sposta ai bisogni emergenti della società *post-industriale*. Il mercato assume un ruolo centrale, diventa il campo di battaglia su cui le imprese competono duramente per assorbire quote sempre maggiori della domanda esistente a livello globale e la cui volatilità finisce per dettare legge ai fini della loro *eroica* sopravvivenza.

Seguire, anticipare o creare tale domanda richiede alle imprese una maggiore *flessibilizzazione* dei processi produttivi. Ancora una volta, è una "macchina" a cambiare il mondo della produzione (Womack *et al.*, 1990) e il *Toyota Production System* (Ohno, 1978) si pone come valida alternativa all'imponente impianto produttivo *fordista* allo scopo di arginare i rischi derivanti dalla volatilità del mercato. I principi che di lì a poco determineranno il successo del *toyotismo* anche sul versante occidentale si pongono, difatti, in netta contrapposizione con il modello gerarchico-funzionale della prima epoca industriale: produzione snella (*lean manufacturing*) e su domanda, coinvolgimento dei dipendenti e collaborazione con i fornitori, eliminazione di scorte e sprechi, stoccaggio dei prodotti e delle merci *just in time*, principio della qualità totale, secondo cui la qualità del prodotto viene sottoposta a controllo in tutte le fasi del processo produttivo. Il *monolitismo* interno delle organizzazioni viene gradualmente ad infrangersi di fronte alle più convenienti (strategicamente ed economicamente) condizioni che consentono di poter esternalizzare lavorazioni e servizi, permettendo alle imprese di rifocalizzare le proprie energie sul *core business* e sulle attività produttive a maggior valore aggiunto recuperando al tempo stesso margini di efficienza e di competitività (Di Bernardo e Rullani, 1990). A rendere agevole questo nuovo modello di produzione contribuisce lo sviluppo delle tecnologie informatiche, mediante le quali le imprese sono in grado di assorbire tutti i vantaggi legati al controllo elettronico e alla comunicazione a distanza. Non solo. L'*Information Technology* è ora in grado di abilitare nuovi modelli organizzativi più piatti e flessibili in cui i processi di coordinamento e l'ampiezza del controllo modellati sull'impianto rigidamente gerarchico si riducono, in cui la forma reticolare interna, basata su moduli semi-autonomi, rappresenta il necessario presupposto per un più stretto collegamento con la rete che, all'esterno, collega l'impresa ad altre unità operative (*partner*, fornitori, clienti, centri di ricerca) per lo più indipendenti dal punto di vista proprietario e con le quali l'impresa focale intrattiene rapporti di scambio e/o di collaborazione (Perrone, 1997). Lo scenario industriale cambia progressivamente volto, per assumere i tratti della specializzazione flessibile descritta da Pior e Sabel (1984), un insieme di piccole e medie imprese specializzate, in grado di adattarsi ai cambiamenti e di promuovere meccanismi di innovazione. La diffusione di micro e piccole imprese e lo sviluppo dei distretti industriali in Italia (Rullani, 2014) ne sono un esempio.

I mutamenti intervenuti nel mondo della produzione si riversano inevitabilmente sull'organizzazione del lavoro. Innanzitutto, l'elevata varianza e incertezza che caratterizzano questo capitolo industriale, accanto alle esigenze di differenziazione e innovazione dei prodotti, conducono ad un *arricchimento* dei modelli di organizzazione del lavoro in grado di dare maggior

polivalenza alle risorse umane impiegate nel ciclo produttivo (Grandori, 1999). Interventi di *job rotation*, *job enlargement*, ma soprattutto di *job enrichment* tendono a spostare il baricentro decisionale conferendo autonomia e discrezionalità anche ai livelli più bassi, nel tentativo di velocizzare il *problem solving*. Inoltre, l'esigenza di flessibilità maturata da parte del sistema industriale, da un lato, e la predominanza nell'era post-industriale di "network sistemici di produzione" (Alter e Hage, 1992), dall'altro, porta all'emersione di modelli *reticolari* anche nell'organizzazione del lavoro stessa. Essi vengono a rappresentare soluzioni organizzative più efficaci ed efficienti nei casi in cui la specializzazione in singole attività deve combinarsi con alte varianze ed interdipendenze o in quelli in cui il *focus* è posto sul confronto di gruppo e sull'interazione sociale, come nel modello giapponese (Grandori, 1999).

Al tempo stesso, il mercato del lavoro cambia la sua configurazione tradizionale, colmandosi di profili con competenze maggiormente qualificate da un punto di vista professionale ed assorbite in gran misura dal settore dei servizi e dalle mansioni impiegatizie ("colletti bianchi"). Se da un lato, infatti, l'evoluzione tecnologica e l'automazione sottraggono alla produzione quote consistenti di manodopera, dall'altro esse offrono la possibilità ai lavoratori di riqualificarsi intellettualmente per comprendere e saper gestire anche autonomamente il funzionamento della macchina (Touraine, 1955).

A ciò si aggiunga il frequente ricorso ad operazioni di *downsizing* con cui molte imprese del settore industriale cercano di incrementare la propria competitività (Budros, 1999; Mellahi e Wilkinson, 2004) a rischio di diventare *anoressiche* (Wilkinson, 2005). L'ampia diffusione di tali processi, simbolo di una mutazione genetica del capitalismo verso orizzonti più marcatamente finanziari, porta necessariamente ad interrogarsi sui loro reali effetti sulle *performance* a lungo termine (Cascio, 2002), sulla capacità di ritenzione della conoscenza all'interno delle organizzazioni (Cole, 1993), sulla motivazione e sulla lealtà tanto dei lavoratori quanto dei consumatori (Brockner, 1992; Pfeffer, 1998), rinvenendosi per lo più correlazioni negative.

Infine, caratteristica emergente del mercato del lavoro di questi anni è il dualismo venutosi a creare tra i cosiddetti *core workers*, altamente *firm specific* e maggiormente stabili all'interno dell'organizzazione, e i *peripheral worker*, occupati soltanto temporaneamente dalle imprese, *eroi* anch'essi nel tentativo di governare la propria occupabilità. Se con i primi le organizzazioni sono in grado di colmare le esigenze di flessibilità funzionale richieste alla moderna industria manifatturiera, con i secondi esse riescono ad adeguare numericamente la quantità di lavoratori necessari al ciclo di produzione in base alla domanda proveniente dal mercato. Gli effetti di tale dissociazione su elementi quali il benessere, la salute, la soddisfazione al lavoro, il *commitment* e l'*engagement* dei lavoratori temporanei, il clima organizzativo e la produttività stessa del lavoro, catalizzano l'attenzione di diversi studi in materia (De Witte, & Näswall, 2003; Bernhard-Oettel, 2005; Silla *et al.*, 2005; Virtanen, 2005; Kleinknecht *et al.*, 2006) e inducono a riflettere sull'opportunità di individuare strumenti alternativi in grado di sostenere l'elasticità della produzione, come dimostrano i copiosi contributi in materia di *manufacturing flexibility* (Donald, 1993; Vokurka e O'Leary-Kelly, 2000; Urtasun-Alonsoa *et al.*, 2014; Kaur, 2014)

Il XX secolo si chiude con un problema di crescita, evidente soprattutto in Italia dove l'incapacità di innovare, la riduzione della produzione, i limiti del *made in Italy* e i valori negativi della produttività (Ciocca, 2007) accrescono gli effetti di un'economia ferma e in fase di stallo in più parti del mondo.

2.3 L'età degli uomini

In questa terza epoca industriale, la demarcazione tradizionale tra settore manifatturiero e settore terziario si affievolisce e si assiste alla nascita di una *neo-industria* che affianca e allo stesso tempo diverge nelle sue specifiche connotazioni da quella della produzione di massa (Rullani, 2014). Processi di *off-shoring* e ridimensionamento delle attività sono tuttora in atto e coinvolgono quelle realtà manifatturiere in cui la strategia trainante coincide per lo più con una logica di riduzione dei costi, le cui conoscenze sono altamente codificate e si concentrano su quelle

componenti della catena del valore a più basso valore aggiunto, le cui attività sono facilmente replicabili nei paesi *low cost* (Rullani, 2014).

Nel frattempo, l'evoluzione inarrestabile dell'ICT e di *Internet* cambia radicalmente il modo di comunicare nella vita di tutti i giorni (Wood e Smith, 2001; Wellman *et al.*, 2001), con e all'interno delle organizzazioni (Markus e Robey, 1988; Galliers e Beats, 1998; Stevens *et al.*, 2000); si vengono così a creare nuove sfide e nuove opportunità tanto nel mondo della produzione manifatturiera quanto in quello della gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro. La rivoluzione digitale e il ruolo oramai *visibile* della conoscenza nella nuova economia (Rullani, 2004) diventano i tratti distintivi di quello che oggi si definisce capitalismo delle *reti*, attraverso le quali la conoscenza si diffonde e alimenta nuove modalità di produrre e di consumare (Rullani, 2008). La rete non solo diviene la forma organizzativa predominante (Alter e Hage, 1992), ma assume un vero e proprio ruolo centrale nel mutato contesto economico-sociale poiché, mediante trame di relazioni che addensano e facilitano il fluire delle informazioni, individui, consumatori e imprese ne concretano i *nodi* e si pongono idealmente sullo stesso piano, in connessione tra loro. È grazie ai *social media* (*blog, wiki, email, text messaging, social network*) che le barriere dell'interazione sociale si riducono e attivano connessioni che altrimenti non potrebbero avere luogo (Gravili, 2011). È questa l'*età degli uomini*, “nella quale tutti si riconobbero esser uguali in natura umana” (Vico, 1744, p.27) e in cui intelligenza e razionalità illuminano le menti. L'uomo, in quanto contemporaneamente consumatore, lavoratore, produttore, ideatore, diviene il punto nevralgico di questa vasta popolazione di reti.

La produzione si orienta sempre più al cliente finale, a cui cerca di fornire prodotti personalizzati e diversificati. Il ruolo del *marketing* si fa sempre più relazionale e interattivo, nell'intento di creare un filo che leghi costantemente la produzione con la rete, o meglio, che leghi la rete di produttori a quella dei consumatori (Di Bernardo e Rullani, 1990). L'*internet of things* rivoluziona la tracciabilità dei processi produttivi, incrementandone precisione e tempestività (Schlick *et al.*, 2012). Attraverso lo scambio di conoscenze nel *web*, l'*open source* e le nuove tecnologie informatiche, chiunque può diventare un *makers*, un artigiano digitale che materializza i propri prodotti attraverso l'uso di macchine a taglio *laser* e stampanti 3D (Anderson, 2012). L'ipotesi di un ritorno all'ideale dell'*artigiano romantico* sembra poter ridare consistenza all'utopistica visione di metà ottocento di John Ruskin (1851-1853), che con la sua invenzione del disegnatore progettista che perde temporaneamente il controllo del proprio lavoro, navigando controcorrente rispetto alla travolgente corsa verso il dominio delle macchine, “rifiuta[ndo] il presente, si richiama al passato per guardare al futuro” (Sennet, 2008:107-118). Ancora, la formazione di *community on-line* in grado di offrire stampanti 3D ed altri servizi per la produzione ipotizza il rapido sviluppo di nuovo fenomeno, denominato *social manufacturing* (The Economist, 2012:2)⁵.

Alla smaterializzazione della manifattura si affianca poi l'industrializzazione del terziario, che è ora in grado di offrire servizi standardizzati grazie all'uso di tecnologie replicative che permettono di innalzarne i volumi e di ridurre i costi di replicazione (Rullani, 2014). Settore dei servizi alla persona e settore dei servizi alle imprese assorbono gran parte della forza lavoro, mentre nelle fabbriche manifatturiere l'automazione *robotizzata* diventa una realtà ampiamente diffusa⁶, fino a non dover più richiedere alcun intervento umano se non per azioni di riprogrammazione. Ne consegue un innalzamento delle “competenze di soglia” richieste per poter operare nelle fabbriche

⁵ Scrive *The Economist* (2012:2): “Diventando sempre più digitale, un terzo grande cambiamento guadagna spazio. Esso consentirà di realizzare manufatti a costi sempre più bassi ed in numeri molto più piccoli, in modo più flessibile e con un minor impiego di lavoro, grazie ai nuovi materiali, ai nuovi processi consentiti dalle stampanti 3D, a robot di facile utilizzo e nuovi servizi manifatturieri disponibili *on line*. Il cambiamento in atto muove dalla manifattura di massa verso una produzione sempre più individualizzata e ciò potrebbe consentire ai paesi più ricchi di riguadagnare posti di lavoro persi in passato a favore dei paesi emergenti” (*trad. ns.*).

⁶ McKinsey (2013) prova a dare i numeri dei potenziali risvolti di queste tecnologie sull'economia entro il 2025: la robotica avanzata e le stampanti 3D impatteranno su circa 320 milioni di lavoratori dell'industria manifatturiera (12% della forza lavoro globale) a fronte della crescita del 170% in vendite di robot industriali tra il 2009 e il 2011 e dell'incremento dei ricavi nella manifattura additiva di circa il quadruplo.

moderne, ed un conseguente ripensamento, sia a livello di sistema-paese sia di singole imprese, delle politiche di formazione ed educazione che consentano di individuare formule innovative di valorizzazione del capitale umano basate sulla più stretta cooperazione tra istituzioni, imprese, università e centri di ricerca, in linea con le nuove esigenze del sapere manifatturiero. Ancora una volta, seguendo la logica di Touraine (1955), siamo di fronte ad una riqualificazione intellettuale dell'uomo davanti alla macchina, che porterà sempre più occupazione nei settori della robotica e della meccatronica.

Sul versante dell'organizzazione del lavoro, si diffondono progressivamente pratiche precedute dal suffisso *high performance* e sintetizzate con acronimi quali: *high performance work system* (HPWS), *high performance work organization* (HPWO), *high performance work practices* (HPWP) (Huselid, 1995). Si tratta di un insieme integrato di pratiche di lavoro insistenti su tre grandi aree. La prima riguarda il coinvolgimento dei dipendenti, con prassi che incoraggiano la fiducia e la comunicazione tra datore di lavoro e dipendenti. Queste pratiche mirano a responsabilizzare i dipendenti conferendo loro maggiore capacità decisionale e di controllo del proprio lavoro. A sua volta, questo porta a più alti livelli di motivazione, leadership, comunicazione e lavoro di squadra. Pratiche tipiche includono i *team* auto-gestiti, i circoli di qualità ed una maggiore condivisione/accesso alle informazioni aziendali, prime fra tutte quelle relative alla strategia in atto. La seconda area riguarda le pratiche di Human Resource Management (HRM) che si concentrano su investimenti in capitale umano e sviluppo delle competenze all'interno dell'organizzazione. Tali pratiche includono processi specifici di reclutamento, valutazione delle prestazioni, lavoro di riprogettazione, formazione e sviluppo, pianificazione strategica della forza lavoro e programmi di miglioramento continuo dell'organizzazione. La terza area considera il tema del *rewarding*, con prassi che mirano a creare un senso di *commitment* nei confronti dell'organizzazione. Ricompense finanziarie, come la partecipazione agli utili e le opzioni, mirano a costruire un senso di appartenenza all'azienda, mentre la formula *pay-for-performance* tende a valorizzare l'impegno e ad indurre prestazioni più elevate.

Tali pratiche sono spesso associate a politiche di gestione della produzione orientate al *total quality management*, all'*world-class manufacturing* e alle correlate logiche della *lean production*.

Le pratiche di gestione delle risorse umane ad alto coinvolgimento dei lavoratori, l'organizzazione efficiente dei processi produttivi, la presenza di buone relazioni industriali e l'implementazione di tecnologie ICT rappresentano dunque le nuove frontiere dell'organizzazione del lavoro che, variamente combinate, conducono a prestazioni superiori, come confermato anche da studi econometrici (Leoni, 2013).

Se il mondo della produzione, dunque, si sposta verso il consumatore finale, le politiche di gestione del personale pongono al centro i loro clienti diretti, le risorse umane appunto, che d'accordo con la *Resource-Based View* (Penrose, 1959; Barney, 2001) rappresentano un fattore chiave per il vantaggio competitivo dell'impresa. In un'ottica relazionale, l'impresa assume una posizione d'ascolto nei confronti dei bisogni e delle richieste emergenti dalla propria forza lavoro. La soddisfazione di tali aspettative porta i lavoratori a sentirsi più impegnati (*committed*), coinvolti e identificati (*involved*) nella loro organizzazione, con evidenti ripercussioni sulla motivazione, sulla soddisfazione e, dunque, sulle *performance* lavorative. L'attenzione alle persone innesca in tal modo meccanismi di attivazione individuale che inducono i lavoratori ad operare nell'interesse stesso dell'organizzazione (Bergami, 1996). In tale logica rientrano, ad esempio, le politiche retributive di *total reward* e i sistemi avanzati di HRM (Urtasun-Alonso *et al.*, 2014) che introducono strumenti di flessibilità spazio-temporale idonei ad agevolare i lavoratori nella conciliazione tra vita privata e lavoro. Attraverso, infatti, la predisposizione di orari flessibili, la riduzione della settimana lavorativa, il telelavoro e la banca ore si possono ottenere effetti positivi sulla produttività e sulle *performance* individuali, sul *commitment*, sulle *performance* organizzative e sulla soddisfazione del lavoro (Orpen, 1981; Pierce e Newstrom, 1983; McCampbell, 1996; Scandura e Lankau, 1997; Dex e Scheibl, 1999; Glass e Finley, 2002; Kauffeld *et al.*, 2004; Stavrou, 2005; Martinez-Sanchez *et al.*, 2007), oltre che evidenti miglioramenti sulla conciliazione tra famiglia e lavoro e sulla salute (Brough *et al.*, 2005; Halpern, 2005; Thomas e Ganster, 1995;

Kelliher e Anderson, 2008). Il ruolo della Direzione Risorse Umane diventa quello di *business partner* nello sviluppo e nell'attuazione delle strategie di *business*. Ciò richiede una visione strategica (di lungo termine) delle risorse umane piuttosto che un approccio volto alla riduzione dei costi operativi nel breve termine. Infine, come ancora una volta accade nelle linee di produzione per alcune lavorazioni o taluni servizi, anche molti dei processi tipici della la funzione Human Resources (HR) sono spesso dati in *outsourcing* (Grundy, 1998; Lever, 1997; Klaas *et al.*, 1998), come nel caso della gestione dei lavoratori cosiddetti “periferici” (Kosnik *et al.*, 2006).

Il divenire di questa terza epoca industriale non è ancora giunto al suo culmine e nell'evolvere lascia dietro di sé uno scenario composito e intricato. L'elevata connettività del sistema economico e sociale e la rivoluzione digitale offrono sfide e al tempo stesso nuove opportunità da più parti acclamate come la chiave per rinfrancare la crescita economica che, per adesso, procede ancora lentamente.

3. Il ritorno alla manifattura in Italia: quale organizzazione del lavoro?

Il lungo perdurare della stagnazione economica degli ultimi anni ha catalizzato l'attenzione sulle possibili strategie da mettere in campo per ridare nuovo slancio allo sviluppo economico. Il sistema produttivo europeo, come più sopra accennato, ha conosciuto una fase di profonda trasformazione che, nel caso italiano, non è stata accompagnata da adeguate politiche industriali in grado di indirizzare il sistema produttivo in una direzione chiara ed univoca. Secondo il Rapporto sulla competitività dei settori produttivi Istat (2014), l'impatto della crisi sulla produzione industriale dei paesi europei è molto diversificato: a differenza di Germania, Francia e Regno Unito, infatti, l'Italia ha perso circa un quarto del suo prodotto industriale, soprattutto nel settore dei beni durevoli. L'analisi empirica esposta all'interno del Rapporto mostra una sostanziale dicotomia nella relazione *strategia/performance*, per cui le imprese con prestazioni più contenute (o “perdenti”) hanno mostrato orientamenti al ridimensionamento dell'attività e alla difesa della propria quota di mercato, mentre quelle “vincenti” sono state accumulate da innovazioni di processo e di prodotto, investimenti in capitale umano e formazione, intense relazioni produttive con diversi soggetti (*partnership e joint venture*, consorzi, reti). In particolare, la difesa del potenziale produttivo ha riguardato per lo più la dotazione di risorse umane qualificate, tanto che la crescente disoccupazione ha investito la forza lavoro meno qualificata.

A questo quadro si affianca, una crescente tendenza al rimpatrio del manifatturiero *in house* che sta riguardando tanto gli Stati Uniti (Ellram *et al.*, 2013a, 2013b; Tate, 2014) quanto alcune economie europee, tra cui il nostro paese (Kinkel and Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Fratocchi *et al.*, 2014) su cui il contributo si focalizzerà nel prosieguo. Secondo un'opinione ormai condivisa, i motivi del *back-reshoring* sono per lo più riconducibili ad un cambio di rotta delle strategie del settore industriale, che appare sostanzialmente orientato ad una manifattura innovativa e di qualità. Non solo. Dopo una fase di forte terziarizzazione dell'economia e *servitizzazione* dell'industria, i dibattiti più recenti palesano l'esigenza di un vero e proprio ritorno al manifatturiero, di una re-industrializzazione del sistema economico. Tali persuasioni trovano larga sponda nel differenziale di produttività e innovazione che la manifattura è in grado di generare a differenza del terziario, considerato un settore meno produttivo (Kaldor, 1967, 1968; Baumol, 1985; Cohen e Zysman, 1987), il che confermerebbe l'esistenza di una relazione positiva tra maggiore orientamento manifatturiero dell'economia e maggiore crescita economica. Tale relazione, inoltre, sembra essere più forte per i paesi avanzati, posto che all'aumento di un punto percentuale della quota manifatturiera nell'economia totale corrisponde una crescita del PIL di circa 1,5 punti percentuali, a fronte invece di una crescita di 0,5 punti percentuali per i paesi cosiddetti “in ritardo” (CSC, 2013).

Il senso di questo *ricorso manifatturiero* risiede nella volontà di riportare il sistema economico alle sue origini, ad una produzione tangibile e in grado di materializzare anche un aumento dell'occupazione, per troppo tempo fluita verso i paesi emergenti. Eppure, proseguendo nel nostro ragionamento in chiave *vichiana*, non si tratta di regredire semplicemente ad una “seconda

barbarie”, poiché nel ricorrere alle sue origini il nostro sistema industriale si scopre arricchito di tutte quelle innovazioni sociali, economiche e tecnologiche che hanno scandito finora il ritmo del progresso. In quest’ottica, è possibile intravedere un sistema produttivo composito dove, al fianco di una manifattura tradizionale arricchita, si moltiplicherà una manifattura additiva, frutto della rivoluzione dei nuovi *makers* e delle stampanti 3D e che andrà ad alimentare una costellazione di piccole e micro imprese spiccatamente innovative.

In questo prossimo scenario, l’organizzazione del lavoro dovrà interrogarsi sul contributo che potrà offrire all’una e all’altra di queste *manifatture*. In particolare, nell’accompagnare la manifattura alle sue origini materiali, l’organizzazione del lavoro, connotandosi dei tratti più innovativi raggiunti negli ultimi anni, dovrà rappresentare il sostegno portante degli incrementi di produttività del capitale investito. A tal proposito e nonostante i traguardi raggiunti dai sistemi di gestione delle risorse umane più recenti (HPWS, HPWO, HPWP, WCM), l’Italia mostra una particolare reticenza a innovare la propria organizzazione del lavoro (Pini, 2013). Un’indagine condotta dall’Eurofound⁷ (2011) fa osservare che il nostro paese è tra gli ultimi nell’adozione di *innovative work practices*, ovvero politiche di gestione delle risorse umane (flessibilità degli orari, retribuzioni legate alle prestazioni, formazione, lavoro a squadre di lavoro con autonomia decisionale, coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze) che sono particolarmente *performanti* in termini di clima lavorativo, assenza di problemi nella gestione delle risorse umane, *performance* economiche e produttività. Nel 51% dei casi, l’Italia non adotta nessuna di queste pratiche, nel 32% almeno una, e solo nel 17% dei casi almeno due, dati che fanno riflettere sulla palese arretratezza del nostro sistema produttivo.

4. Discussione e Implicazioni

Il ritorno alla manifattura è invocato da più parti nel contesto economico internazionale e a dimostrarlo intervengono le prime esperienze di *back-reshoring* che sottendono visibili ripensamenti nelle strategie industriali dei Paesi interessati. Questo ritorno, tuttavia, si innesta in un crocevia di elementi di discontinuità che nel corso del nuovo millennio hanno posto e porranno in tutto il prossimo futuro sfide da gestire e opportunità da cogliere. In particolare, nel corso della trattazione, il presente contributo ha descritto l’evoluzione interdipendente che ha caratterizzato l’organizzazione della produzione e l’organizzazione del lavoro nei secoli del progresso economico. Giunti ora nell’era della più umana modernità, la sfida diventa cogliere l’eventuale ricorso industriale alla manifattura come un punto da cui ripartire per innovare realmente e diffusamente l’organizzazione del lavoro nelle nostre fabbriche, dove il riferimento al reale e al diffuso inducono rispettivamente a riflettere sulla posizione attuale dell’Italia rispetto alle altre economie avanzate e sulla necessità di evitare una dispersione a macchia di leopardo di *innovative work practices* che contrasterebbe con la logica egualitaria di un sistema produttivo pienamente integrato e a rete.

In particolare, se l’obiettivo diventa l’accrescimento della produttività per rilanciare la crescita economica, allora questa produttività dovrebbe tornare nei luoghi della produzione, nelle fabbriche dove gli uomini rappresentano in carne ed ossa quelle acclamate unità di lavoro in base alle quali commisurare la quantità di prodotto ottenuto. Dall’analisi della letteratura fin qui condotta emerge che diversi sono gli elementi su cui puntare per rinnovare l’organizzazione del lavoro e la gestione delle risorse umane: 1) l’implementazione di strumenti di flessibilità spazio-temporale permette di ottenere effetti positivi sulla produttività, sulle performance individuali e organizzative, sulla soddisfazione al lavoro e sul *commitment* dei lavoratori; 2) le politiche retributive orientate al *total reward* e all’offerta di servizi di welfare aziendale influiscono sulla particolare predisposizione degli individui a sentirsi più soddisfatti, coinvolti, impegnati e identificati nell’organizzazione per cui lavorano; 3) i sistemi avanzati di HRM (lavoro flessibile, autonomia decisionale dei gruppi di lavoro, alti livelli di comunicazione, formazione intensiva, trattamento equo in tutti i livelli

⁷ L’indagine è stata condotta in 27.000 stabilimenti (industrie e servizi) di 30 Paesi.

organizzativi) sono positivamente associati a maggiori *performance* e ad una maggiore flessibilità dell'industria manifatturiera.

5. Conclusioni, limitazioni e ricerche future

Il presente lavoro offre una rilettura in chiave *vichiana* dell'evoluzione storica dell'organizzazione della produzione e dell'organizzazione del lavoro nell'ambito del settore manifatturiero. Inoltre, attraverso un'attenta analisi della letteratura, esso contribuisce all'individuazione dei fattori che hanno arricchito di forti discontinuità l'una e l'altra nel corso del tempo e delle potenziali leve su cui agire nel prossimo futuro per il rilancio della competitività delle imprese manifatturiere, da un lato, e della produttività del lavoro, dall'altro. Infine, l'articolo contribuisce ad arricchire la letteratura esistente in materia attraverso un'analisi riflessiva sui dibattiti attualmente in corso, sollevando alcune questioni che richiedono l'attenzione tanto delle organizzazioni quanto dei *manager* delle risorse umane.

Dall'analisi condotta emerge che l'innovazione dell'organizzazione del lavoro rappresenta soltanto una delle leve da cui muovere per il rilancio della manifattura italiana, sebbene nel nostro Paese si registrino ancora numerose incongruenze e contraddizioni. Come sottolineato nel Rapporto Scenari Industriali di Confindustria, mentre nel mondo prosegue l'espansione della manifattura, in Italia la base produttiva si restringe (CSC, 2014), con un quadro che ha visto tra il 2001 e il 2013 la perdita di circa 120 mila imprese e una riduzione di più di un milione di addetti. Anche l'elevato costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) penalizza la nostra industria: la produttività manifatturiera si è contratta fino a 2,4 punti percentuali nel biennio 2012-2013, mentre il CLUP nel 2013 ha superato del 20,7% i valori del 2007. Nonostante il livello delle esportazioni sia rimasto tendenzialmente costante durante gli anni della crisi, il crollo della domanda interna unito alle crescenti difficoltà da parte delle imprese di ottenere finanziamenti presso il sistema creditizio rappresentano vincoli tutt'altro che latenti per il rilancio della nostra economia.

Questi numeri sembrano del tutto disallineati con l'intento, emerso dallo studio effettuato, di rivalorizzare il settore manifatturiero, facendone il motore della ripresa e soprattutto della crescita economica. Un disallineamento che riflette con ogni probabilità la discrasia che ha caratterizzato le politiche industriali degli ultimi venti anni, tanto europee quanto nazionali. L'assenza di un intervento organico e corale al problema della competitività e della produttività nel nostro Paese ha contribuito a creare realtà industriali poco inclini all'accrescimento dimensionale, poli di imprese particolarmente innovativi e produttivi ma spesso isolati, esodi manifatturieri verso i Paesi emergenti, che hanno concorso alla dispersione delle conoscenze maturate *in house* e, non da ultimo, una progressiva erosione dei livelli di occupazione, con il ricorso sempre più frequente all'istituto della Cassa Integrazione Guadagni (sia straordinaria che ordinaria). Tuttavia, i propositi del mondo politico ed economico in Italia, assieme alla nuova strategia per la politica industriale adottata dall'Unione Europea a partire (solo) dal 2010, sembrano tracciare la strada verso un cambio di rotta considerevole. Gli obiettivi primari diventano, quindi, l'individuazione dei settori industriali su cui puntare nel prossimo futuro, un piano di intervento sociale per far ripartire il flusso di consumi che, attraverso la domanda interna, dovrebbe sostenere l'auspicato incremento della produzione e un collegamento più forte con il territorio. L'intento è quello di puntare su una specializzazione produttiva territoriale che consenta di recuperare terreno in termini di vantaggio competitivo perso negli ultimi anni dalle nostre imprese (CSC, 2014).

Oltre a presentare un'analisi propriamente compilativa, la limitazione più visibile del presente contributo è legata alla mancanza di valutazioni su un importante fattore che interviene nell'evoluzione industriale di un qualsiasi sistema economico-produttivo: la politica industriale di un paese. Nel futuro, ci si propone di inserire anche tale prospettiva per poterne ricavare un quadro evolutivo più completo ed esaustivo.

Concludendo, l'emergente richiesta di un ritorno alla manifattura e al tempo stesso l'esigenza di innovare i nostri sistemi di organizzazione del lavoro lasciano un terreno ancora fertile

nell'agenda di ricerca dedicata alla manifattura e al lavoro manifatturiero. Per tale motivo si auspica, soprattutto attraverso contributi empirici, una più profonda analisi di questo fenomeno nel nostro contesto produttivo al fine di rendere più consapevoli le scelte dei manager delle risorse umane e delle personalità che traino le scelte industriali italiane.

Bibliografia

- ALTER C., HAGE J. (1992), *Organizations Working Together. Coordination in Interorganizational Networks*, Sage, Newbury Park.
- ANDERSON C. (2012), *Makers. The New Industrial Revolution*, Crown Business, New York.
- BARNEY J.B. (2001), "Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1, pp. 41-56
- BAUMOL W.J. (1985), "Productivity policy and the service sector", in Inman R.P. (a cura di), *Managing the Service Economy: Prospects and Problems*, Cambridge University Press, Londra, pp. 301-337.
- BELL D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York.
- BERLIN I. (1996), *Le idee filosofiche di Giambattista Vico*, Armando Editore, Roma.
- BERNHARD-OETTEL C., SVERKE M., DE WITTE H. (2005), "Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: How do employment contract and perceived job conditions relate to health complaints?", *Work & Stress*, vol. 19, n. 4, pp. 301-318.
- BRIGHT J.R. (1958), *Automation and Management*, Harvard University, Cambridge.
- BROCKNER J. (1992), "Managing the effects of lay-offs on survivors", *California Management Review*, vol. 34, n. 2, pp. 9-28.
- BROUGH P., O'DRISCOLL M., KALLIATH T. (2005), "The ability of family-friendly organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction", *Stress and Health*, vol. 21, n. 4, pp. 223-234.
- BUDROS A. (1999), "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Science*, vol. 10, n. 1, pp. 69-82.
- BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete: impresa, organizzazione e professioni nell'Europa degli anni '90*, Franco Angeli, Milano.
- CASCIO F.W. (2002), "Strategies for responsible restructuring", *Academy of Management Executive*, vol. 16, pp. 80-91.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2013), *L'alto prezzo della crisi per l'Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero*, Sipi S.p.A, Roma.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2014), *In Italia la manifattura si restringe. Nei Paesi avanzati le politiche industriali puntano sul territorio*, Sipi S.p.A, Roma.
- CHRYSSOLOURIS G., MAVRIKIOS D., PAPAKOSTAS N., MOURTZIS D., MICHALOS G., GEORGOULIAS K. (2009), "Digital Manufacturing: History, Perspectives, And Outlook", *Proc. IMechE*, vol. 223, Part B: *Engineering Manufacture*, pp. 451-462.
- CIOCCA P. (2007), *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri, Torino.
- COHEN S.S., ZYSMAN J. (1987), *Manufacturing Matters. The Myth of the Post-Industrial Economy*, Basic Books, New York
- COLE R. (1993), "Learning from learning theory", *Quality Management Journal*, vol. 1, n. 1, pp. 9-25.
- CROSSMAN E.R. (1966), *Taxonomy of automation*, Oecd, Parigi.
- DE WITTE H., NÄSWALL K. (2003), "Objective vs Subjective Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, n. 2, pp. 149-188.
- DEX S., SCHEIBL F. (1999), "Business performance and family-friendly policies", *Journal of General Management*, vol. 24, pp. 22-37.
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1990), *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.
- DONALD G. (1993), "Manufacturing flexibility: A strategic perspective", *Management Science*, vol. 39, n. 4, pp. 395-410
- ELLRAM L.M., TATE W.L., FEITZINGE E.G. (2013a), "Factor market rivalry and competition for supply chain resources", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 1, pp. 29-46.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013b), "Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- FONTANA F. (1993), *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- GALLIERS R.D., BAETS W.R.J.(1998), *Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21st Century Organization*, John Wiley & Sons, Chinchester.
- GLASS J., FINLEY, A. (2002), "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies", *Human Resource Management Review*, vol. 12, n. 3, pp. 313-337.
- GRANDORI A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

- GRAVILI G. (2011), *Il social recruiting*, Cacucci Editore, Bari.
- GRUNDY T. (1998), "How are corporate strategy and human resources strategy linked?", *Journal of General Management*, vol. 23, n. 3, pp. 49-72
- HALPERN D. (2005), "How time-flexible work practices can reduce stress, improve health and save money", *Stress and Health*, vol. 21, pp. 157-168.
- KALDOR N. (1967), *Strategic Factors in Economic Development*, Cornell University Press, Ithaca.
- KALDOR N. (1968), "Productivity and Growth in Manufacturing Industry: A Reply", *Economica*, vol. 35, n. 140, pp. 385-91.
- KAUFFELD S., JONAS E., FREY D. (2004), "Effects of a flexible work-time design on employee and company related aims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, n. 1, pp. 79-100.
- KAUR R. (2014), "A Study of Human Resource Practices of Employees in Manufacturing Industry at Punjab", *International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, vol. 3, n. 2, pp. 40-44.
- KELLIHER C., ANDERSON D. (2008), "For Better or for Worse?: an analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n. 3, pp. 419-431.
- KINKEL S. (2012), "Trends in production relocation and back-shoring activities: changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KINKEL S., MALOCA S. (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and back shoring - a German perspective", *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 15, n. 3, pp. 154-165.
- KLAAS B.S., MCCLENDON J., GAINEY T.W. (1998), "HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs", *Personnel Psychology*, vol. 52, n. 1, pp. 113-137.
- KLEINKNECHT A., OOSTENDORP R. M., PRADHAN M.P., NAASTEPAD C.W.M. (2006), "Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle", *International Review of Applied Economics*, vol. 20, n. 2, pp. 171-187.
- KOSNIK T., WONG-MINGJI D.J., HOOVER K. (2006), "Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: a comparison of five generic models", *Personnel Review*, vol. 35, n. 6, pp. 671-683.
- LENG J., JIANG P., ZHANG F., CAO W. (2013), "Framework and Key Enabling Technologies for Social Manufacturing", *Applied Mechanics and Materials*, vol. 312, pp. 498-501.
- LEONI R. (2013), "Organization of work practices and productivity: an assessment of research on world - class manufacturing", in Grandori A. (ed.), *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Edward Elgar, Cheltenham.
- LEVER S. (1997), "An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources", *Human Resource Planning*, vol. 20, n. 2, pp. 37-47.
- MARKUS M.L., ROBEY D. (1988), "Information Technology and Organizational Change: Casual Structure in Theory and Research", *Management Science*, vol. 34, n. 5, pp 583-598
- MARTINEZ-SANCHEZ A., PEREZ-PEREZ M., LUIS-CARNICER P., VELA-JIMENEZ M. (2007), "Telework, human resource flexibility and firm performance", *New Technology, Work and Performance*, vol. 22, n. 3, pp. 208-223.
- MASLOW A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- MCCAMPBELL A. (1996), "Benefits achieved through alternative work schedules", *Human Resource Planning*, vol. 19, pp. 30-37.
- OHNO T. (1988) *Toyota Production System: Beyond Large - Scale Production*, Productivity Press, Cambridge, Mass. Traduzione da Ohno T. (1978) *Toyota seisan hoshiki*, Diamond, Tokio.
- ORPEN C. (1981), "Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, n. 1, pp. 113-115.
- PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- PERRONE V. (1997), "La rete", in Costa G., Nacamulli R.C.D., (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale, II Volume, La Progettazione Organizzativa*, Utet, Torino.
- PFEFFER J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press, New York.
- PIERCE J.L., NEWSTROM J.W. (1983), "The design of flexible work schedules and employee responses: relationships and process", *Journal of Occupational Behavior*, vol. 4, n. 4, pp. 247-262.
- PINI P. (2013), "Quell'organizzazione del lavoro che non cambia", Lavoce.info, Fonte web: <http://www.lavoce.info/quellorganizzazione-del-lavoro-che-litalia-non-innova/>
- PIORE M., SABEL F. (1984), *The Second Industrial Digital Divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", *Sinergie*, n. 76, pp. 67-90.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- RUSKIN J. (1851-1853), "The Stones of Venice", Da Capo, New York 2003 (trad. it., *Le pietre di Venezia*, a cura di Augusta Grosso Guidetti, Utet, Torino, 1962).
- SABATUCCI G., VIDOTTO V., (2008), *Il mondo contemporaneo. Dal 1848 a oggi*, Laterza, Roma.

- SCANDURA T., LANKAU M. (1997), "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n. 4, pp. 377-391.
- SCHLICK J., STEPHAN P., ZUHLKE D. (2012), "Manufacturing 2020 - Towards a fourth Industrial Revolution", *Information Management & Consulting*, vol. 27, n. 3, pp. 26-33.
- SENNETT R. (1998), *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton & Company, New York.
- SENNETT R. (1998), "The Craftsman", Yale University Press, New Haven & London, 2008 (trad. it., *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, III ed., 2009).
- SILLA I., GRACIA F. J., PEIRÓ J. M. (2005), "Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, n. 1, pp. 89-117
- STAVROU E.T. (2005), "Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 26, n. 8, pp. 923-947.
- STEVENS P.M., WILLIAMS K.P., SMITH M.C. (2000), "Organizational Communication and Information Processes in an Internet-Enabled Environment", *Psychology & Marketing*, vol. 17, n. 7, pp. 607-632.
- TATE, W.L. (2014), "Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges", *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 66-68.
- THE ECONOMIST. (2012), *Manufacturing And Innovation*, Special Report (a cura di Markillie P.), April 21st 2012, pp. 1-14.
- THOMAS L.T., GANSTER D.C. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n. 1, pp. 6-15
- TOURAINÉ A. (1974), *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino (ed. originale Parigi, 1955).
- URTASUN-ALONSO A., LARRAZA-KINTANAA M., GARCÍA-OLAVERRIB C., HUERTA-ARRIBAS E. (2014), "Manufacturing flexibility and advanced human resource management practices", *Production Planning & Control*, vol. 25, n. 4, pp. 303-317.
- VICO G. (1744), *Principi di Scienza Nuova d'intorno alla comune natura delle nazioni, in questa terza impressione dal medesimo autore in più luoghi corretta, schiarita e notabilmente accresciuta*, Tomo I, Napoli.
- VIRTANEN M., KIVIMÄKI M., JOENSUU M., VIRTANEN P., ELOVAINIO M., VAHTERA J. (2005). "Temporary employment and health: a review", *International Journal of Epidemiology*, vol. 34, n. 3, pp. 610-622.
- VOKURKA R.J., O'LEARY-KELLY, S.W. (2000), "A review of empirical research on manufacturing flexibility", *Journal of Operations Management*, vol. 18, n. 4, pp. 485-501.
- WANG L. (2011), "Planning towards enhanced adaptability in digital manufacturing", *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 24, n. 5, pp. 378-390.
- WELLMAN B., WITTE J., HAMPTON K. (2001), "Does the Internet Increase, Decrease, or Supplement Social Capital? Social Networks, Participation, and Community Commitment", *American Behavioral Scientist*, vol. 45, n. 3, pp. 436-455.
- WILKINSON A. (2005), "Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing? Quality, Human Resources and the Management of Sustainability", *Total Quality Management*, vol. 16, n. 8-9, pp. 1079-1088.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS, D. (1990), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Rawson Associates Scribner, Simon & Schuster Inc., New York.
- WOOD A.F., SMITH M.J. (2001), *Online Communication: Linking technology, Identity, and Culture*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- ZHANG L., LUO Y., TAO F., HU LI B., REN L., ZHANG X., GUO H., CHENG Y., HU A., LIU Y. (2014), "Cloud manufacturing: a new manufacturing paradigm", *Enterprise Information Systems*, vol. 8, n. 2, pp. 167-187.

TRACK 3

INNOVAZIONE NELLE RELAZIONI FABBRICA-TERRITORIO

*Intelligenza generativa in azione: esperienze di crowdfunding nei progetti
“#DivanoxManagua” e “#Sofa4Manhattan” di Berto Salotti*

ANGELO BONFANTI, FEDERICO BRUNETTI

*Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed
osservazione di casi*

MARCELLO SANSONE, ANDREA MORETTA TARTAGLIONE, ROBERTO BRUNI

*La simbiosi industriale come modello per lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici
territoriali*

MARCO LA MONICA, LAURA CUTAIA, SILVIO FRANCO

Alcune diverse sfaccettature della competitività: Made in Italy e sviluppo del territorio

MARCO GIANNINI

Intelligenza generativa in azione: esperienze di crowdcrafting nei progetti “#DivanoXManagua” e “#Sofa4Manhattan” di Berto Salotti♦

ANGELO BONFANTI* FEDERICO BRUNETTI♦

Abstract

Obiettivi. *Illustrare i progetti sperimentali (“#Divano per Managua” e “#Sofa4Manhattan”) di una piccola impresa italiana del settore dell’arredamento al fine di evidenziare come il crowdcrafting possa rappresentare un nuovo modello di manifattura.*

Metodologia. *Seguendo un approccio di ricerca empirica di tipo induttivo, la research strategy consiste in un case study utilizzato come esemplificazione applicativa e come fonte di ispirazione per nuove idee.*

Risultati. *I progetti sviluppati da Berto Salotti incarnano i principi dell’Economia della Conoscenza, rappresentano esempi rilevanti di Economia delle Esperienze ed estendono la teoria e la pratica del crowdsourcing. Inoltre, rappresentano come gli approcci di un “futuro artigiano” possano trovare concreta applicazione.*

Limiti della ricerca. *Il paper considera un solo caso, tanto rappresentativo quanto non generalizzabile, e presenta una iniziativa ancora sperimentale e al momento difficilmente valutabile sotto il profilo dei risultati economici e d’immagine.*

Implicazioni pratiche. *Le imprese che intendono seguire la logica del crowdcrafting possono migliorare il servizio al cliente ricercando forme nuove di interazione con il mercato, aprirsi al mondo virtuale e a quello dei social network, reperire competenze anche al di fuori dei confini aziendali, e offrire personalizzazione e qualità dei prodotti insieme a esperienze inedite.*

Originalità del lavoro. *Lo studio porta a conoscenza di studiosi e manager un’impresa manifatturiera italiana all’avanguardia nel promuovere la logica del crowdcrafting, evidenziando le peculiarità di tale approccio sotto il profilo teorico e anche pratico.*

Parole chiave: *Economia della Conoscenza; Economia delle Esperienze; crowdsourcing; manifattura Made in Italy; artigianato di qualità; creazione di valore*

Objectives. *The paper aims to present two experimental projects (“#Divano per Managua” and “#Sofa4Manhattan”) from an Italian small-medium enterprise in the furniture industry in order to highlight crowdcrafting as a new manufacturing model.*

Methodology. *An inductive research approach is followed. Our research strategy is a case study as illustration and as inspiration for new ideas.*

Findings. *Berto Salotti projects fully embody Knowledge Economy principles, are meaningful examples of Experience Economy and act as well as a good application of crowdsourcing logic. They do represent an empirical illustration of “future craftsmanship” approach.*

Research limits. *The paper deals with one single case study hardly generalizable even if it is highly representative; the initiative is still in its starting phase and its results hardly assessable.*

Practical implications. *Companies aspiring to apply crowdcrafting could improve their customer service looking for new ways of interaction with their customers, open up themselves to social networks, find competencies from the outside and providing customization and product quality together with unusual experiences.*

Originality of the study. *Our work makes both scholars and practitioners aware of an Italian SME innovative in introducing crowdcrafting in its processes; at the same time it highlights the feature of such an approach both theoretically and practically.*

Key words: *Knowledge Economy; Experience Economy; crowdsourcing; Made in Italy manufacturing; quality craftsmanship; value creation*

♦ Gli Autori desiderano porgere un sentito ringraziamento al Dott. Filippo Berto, Managing Director, e alla Dott.ssa Valentina Sala, Marketing and Communications di Berto Salotti, per la disponibilità offerta durante i vari incontri.

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: angelo.bonfanti@univr.it

♦ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: federico.brunetti@univr.it

1. Introduzione

Nel contesto della accresciuta concorrenza, che diventa iperconcorrenza (D'Aveni e Gunther, 1994) e porta infine alla scomparsa stessa della nozione di vantaggio competitivo, almeno così come intesa finora (McGrath, 2013), trovare percorsi competitivi efficaci diventa da un lato sempre più difficile e dall'altro sempre più vitale. La fiducia nella strategia come processo ordinato e prevedibile in grado di assicurare una rotta tranquilla per la navigazione dell'impresa si è da tempo e progressivamente incrinata (Quinn, 1978; Mintzberg e Waters, 1985). Solo di recente, tuttavia, il suo posto è stato occupato da approcci che esaltano, se non la assoluta casualità delle traiettorie in grado di portare l'impresa al raggiungimento dei risultati desiderati, certo il forte grado di contingenza che le connota (Peteraf e Reed, 2007) con una accresciuta enfasi sulla fase della esecuzione, fino ad allora di norma relativamente trascurata (Cocks, 2010). Il tema della strategia è divenuto, così, più questione di atteggiamento mentale, di caratteristiche psicologiche dei soggetti decisori, che di procedimenti analitici e razionali di valutazione e scelta delle combinazioni prodotto-mercato oggettivamente più opportune (Collins e Hansen, 2011; Powell *et al.*, 2011; Levinthal, 2011). Anche se la ricerca di qualsiasi soluzione è permeata dalla consapevolezza della sua temporaneità o addirittura dominata dalla certezza della sua non definitività, nondimeno sentieri nuovi vanno battuti pena l'impossibilità per le imprese, nell'attuale contesto, di sopravvivere oltre a un numero molto limitato di anni.

Parallelamente alle difficoltà che la singola impresa si trova a fronteggiare come operatore a livello micro, a livello macro sono emerse difficoltà a sostenere lo sviluppo secondo il modello che finora ha costituito il riferimento concettuale e la cornice operativa ai comportamenti individuali e collettivi degli attori economici. Ciò ha portato molti studiosi a immaginare assetti alternativi del sistema di produzione-distribuzione-consumo dei beni.

Support Economy (Zuboff e Maxmin, 2002), *Economia civile* (Bruni e Zamagni, 2004), *Decrescita felice* (Latouche, 2008), *Shared Capitalism* (Porter e Kramer, 2011) sono solo alcuni dei modelli che negli ultimi tempi sono stati proposti per uscire dall'*impasse* nel quale l'economia - e di conseguenza la società intera - si è venuta a trovare. Per non parlare delle correnti di pensiero che si riallacciano alla critica marxista (Piketty, 2014), che dunque torna oggi di attualità. Anche se nessuno di essi ha ancora trovato concreta applicazione nella realtà, non può sfuggire che una fase di intenso ripensamento sia oggi in corso. Quale che sia l'approccio ritenuto più convincente, e quale l'assetto che nella prossima fase si affermerà, senz'altro è chiaro che sarà differente da quello ora in corso, benché sia per definizione evidente come nessuno degli assetti alternativi potrà comunque essere definitivo. Che quelle in questione - sia a livello micro che a livello macro - siano dunque questioni rilevanti non vi è alcun dubbio. Da una parte, infatti, esse non riguardano semplicemente ambiti funzionali e/o tecniche gestionali dell'organizzazione imprenditoriale, ma le sue condizioni di esistenza. Né, dall'altra, esse concernono squilibri parziali o contingenti, ma la configurazione stessa del sistema economico nel mondo contemporaneo.

Scopo del presente lavoro è presentare l'esperienza di una impresa italiana impegnata a tracciare sperimentalmente una via che sembra in grado di adattarsi efficacemente all'evoluzione del contesto sociale, economico e competitivo o addirittura di introdurre in tale contesto i germi di una discontinuità tale da contribuire a far compiere ad esso un vero e proprio salto evolutivo. Il caso induttivamente qui considerato si inserisce con singolare coerenza nell'impostazione teorica dell'Economia della conoscenza (Rullani, 2004a,b), della quale costituisce una applicazione concreta così fedele da farla eleggere a *framework* teorico di riferimento principale. Esso tuttavia è leggibile, come si vedrà, anche alla luce di altre correnti di pensiero, utili in via complementare per pervenire ad una sua interpretazione più completa. L'impresa di cui ci occupiamo, in altre parole, mostra come lo sfruttamento delle risorse disponibili all'interno di reti, l'intelligenza fluida delle persone, e la creatività legata alla multiculturalità di un ambiente metropolitano (Micelli e Rullani, 2011) possano essere opzioni realmente praticabili. Per di più ciò può accadere anche in imprese di non grandi dimensioni, per giunta operanti non nei settori oggi trainanti dell'economia digitale, ma in quelli oggi declinanti della produzione manifatturiera in senso stretto, come l'arredamento.

È difficile prevedere se la strada indicata da Berto Salotti possa essere quella *pro tempore* giusta per reggere le sfide competitive e quanto possa essere estesa a organizzazioni dalle caratteristiche diverse; senza dubbio, però, si tratta di una esplorazione interessante che merita di essere conosciuta, approfondita e discussa.

Nell'incessante processo di prova ed errore che tanto a livello micro quanto a livello macro caratterizza il procedere dell'attività economica, quello intrapreso da Berto Salotti sembra cioè un tentativo degno di attenzione. Seppure non necessariamente si rivelerà efficace in questa precisa forma, esso potrà magari fornire spunti utili per innescare i passi successivi lungo il percorso evolutivo della strategia e della teoria d'impresa e possibilmente, per estensione, dell'intera economia.

2. I framework teorici di riferimento

I filoni teorici utili per interpretare la realtà esaminata sono quattro, e precisamente:

- l'Economia delle Esperienze,
- la “neo-manifattura”,
- il Crowdsourcing,
- l'Economia della Conoscenza.

Quattro diversi filoni sono piuttosto numerosi, ma ciò risulta necessario a motivo delle molteplici valenze che il caso esaminato possiede. Se da una parte questo aumenta la complessità dell'analisi, dall'altra è però indice della significatività di questa esperienza e della portata dei cambiamenti che essa prospetta. In altre parole, se è opportuno ricorrere a diverse chiavi di lettura del fenomeno oggetto di osservazione, significa che esso propone numerosi aspetti rilevanti e non può essere confinato all'interno di un solo ambito teorico, ma probabilmente apre alla costruzione di un modello di impresa inedito.

L'Economia delle Esperienze, introdotta da Pine e Gilmore (1999), si pone come la fase terminale nella progressione del valore economico (Pine e Gilmore, 1998, p. 97). Essa si fonda sull'osservazione che ciò che sta oggi al centro dell'attività di scambio non sono più *commodity*, beni o servizi, ma, appunto, esperienze che consistono in “merci” aventi per oggetto sensazioni memorabili. Più precisamente, un'esperienza è un'impressione o una percezione “*take-way*” di natura multidimensionale creata durante il processo di apprendimento in relazione all'acquisto, uso, mantenimento e (a volte) smaltimento di un prodotto o servizio (Berry et al, 2002; Carbone e Haeckel, 1994). Alcuni autori distinguono le esperienze dall'offerta economica, così come dai beni e dai servizi (ad esempio, Gupta e Vajic, 2000; O'Sullivan e Spangler, 1998; Pine e Gilmore, 1998, 1999). Mentre le *commodity* sono fungibili, i beni sono tangibili e i servizi intangibili, le esperienze sono memorabili (Pine e Gilmore, 1999, p. 11). Ogni esperienza deriva dall'interazione tra un evento organizzato (come ad esempio un gioco teatrale) e lo stato individuale della mente di ciascun individuo (Pine e Gilmore, 1998). In tal senso, i consumatori sono coinvolti a livello sensoriale, emotivo, cognitivo, comportamentale e relazionale piuttosto che semplicemente sul piano funzionale, creando così esperienze memorabili (Schmitt, 1999). L'Economia delle Esperienze si muove quindi nell'ottica del consumatore, sottolineando come, con il passare del tempo e con l'aumento della ricchezza, i bisogni si facciano sempre più sofisticati, non potendo più essere soddisfatti da semplici beni di comfort, ma richiedendo beni di stimolazione (Scitovsky, 1977) i quali nel contesto attuale assumono tipicamente la forma di esperienze.

Il secondo filone al quale si deve ricorrere è quello che si occupa con rinnovato interesse dell'attività manifatturiera. Dopo un periodo, invero non breve, nel quale sembrava che i temi legati alla trasformazione fossero, quantomeno per gli studiosi di management, passati in secondo piano, essi sono invece tornati alla ribalta. Certamente l'innovazione tecnologica (ad esempio, cfr. Cozza *et al.*, 2012) con la connessa automazione dei processi, da un lato, e la delocalizzazione con lo spostamento delle attività produttive in aree geograficamente lontane (ad esempio, si veda Antonietti e Antonioli), dall'altro, hanno contribuito a questo calo di interesse. E per certi versi si

può ritenere che tale calo di interesse fosse giustificato, data l'oggettiva minore presenza dell'attività manifatturiera tra le fonti di creazione di ricchezza e di occupazione, almeno nei paesi occidentali. La produzione, comunque e dovunque svolta, resta tuttavia un aspetto centrale dell'attività d'impresa ed economica (ad esempio, cfr. Karim *et al.*, 2008). È fin troppo ovvio infatti che in assenza di produzione nessun output si può ottenere, nessuno scambio si può verificare e nessuna forma di attività economica si può attivare. Alcuni contributi (Micelli, 2011; Anderson, 2012) hanno di recente riportato il tema al centro dell'attenzione, anche se naturalmente in forme diverse dalla produzione di massa di tipo fordista, sottolineando in particolare l'importanza della dimensione manifatturiera.

Un ulteriore filone che è necessario chiamare in causa è quello che sottolinea la crescente tendenza distribuita e collettiva dell'attività produttiva. Le espressioni più usate in questo contesto sono *Crowdsourcing*, intendendo con essa il ricorso al contributo di molte persone nello svolgimento di una certa attività, o *Wikinomics* (Tapscott e Williams, 2006), che richiama il più riuscito esempio funzionante di collaborazione di massa, vale a dire la nota enciclopedia *on line* Wikipedia. La terminologia utilizzata anche nella letteratura di management è alquanto ambigua, in quanto non sempre è definito il confine con altri concetti simili, quali *open innovation* (cfr. ad esempio Marjanovic *et al.*, 2012; Chesbrough, 2003), *collaborative innovation* (Sawhney *et al.*, 2005), *customer empowerment* (Fuchs and Schreier, 2011), nonché *peer production*, *collaborative systems*, *crowd wisdom* e *mass collaboration* (Doan *et al.*, 2011). Di fondo, con *crowdsourcing* si intende sottolineare il profondo cambiamento in atto nello svolgimento di molte attività grazie alle possibilità offerte dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e al connesso cambiamento culturale. L'opportunità di essere tutti collegati tramite un'infrastruttura di rete e di poter scambiare informazioni e conoscenze senza vincoli di tempo e di spazio rende infatti possibile forme di collaborazione in precedenza impensabili (Simula e Ahola, 2014), che le imprese possono sfruttare per creare valore (Johannessen e Olsen, 2010). D'altra parte, la caduta o il ridimensionamento di molte barriere, culturali e operative, in molti ambiti della vita, tipica della condizione postmoderna (Lasch, 1981; Lyotard, 1989; Firat *et al.*, 1995; Bauman, 2002), è un'altra condizione indispensabile. Con riferimento nello specifico ai processi produttivi, il risultato è che essi possono ora venire decentrati non solo a livello inter-organizzativo (Afuah e Tucci, 2013), ma si aprono fino a coinvolgere anche soggetti esterni all'impresa tra i quali gli stessi consumatori (Simula e Vuori, 2012). Si tratta evidentemente di un'evoluzione in corso i cui esiti non sono al momento pienamente intellegibili, ma senz'altro di portata assai rilevante.

L'Economia della Conoscenza, infine, è un filone che interpreta l'evoluzione intervenuta nel sistema economico-produttivo a seguito del ridimensionamento della conoscenza tecnica monopolizzata dalle grandi organizzazioni del capitalismo fordista e del contestuale emergere della "conoscenza" come risorsa immateriale - creativa, situata nel territorio, *sense-making* - centrale nei processi di creazione di valore (Rullani, 2004a,b). È questa risorsa che provoca la transizione da un sistema "fordista", dominato dalla grande impresa detentrica degli algoritmi di calcolo razionalizzante incorporati nelle macchine impegnate a produrre con la massima efficienza prodotti standardizzati, ad un tessuto multipolare in cui sono la varietà, la personalizzazione, la relazione, il significato e il senso a prevalere. Le risorse cognitive utili pertanto non sono più solo quelle che fanno come codificare, sfruttare e replicare i processi, ma quelle aperte e prive di una funzione monodimensionale da massimizzare, che esplorano creativamente percorsi equifinali.

3. Aspetti metodologici

Sotto il profilo metodologico, si è seguito in questo lavoro un approccio di ricerca empirica di tipo induttivo. Non si è cioè partiti dalla letteratura secondo una impostazione di tipo *gap spotting* (Alvesson e Sandberg, 2011), ma si è osservata in chiave *discovery-oriented* una realtà aziendale innovativa, dalla quale è stato possibile ricavare elementi di riflessione senz'altro importanti tanto a livello teorico quanto a livello pratico. Senza disattendere le "procedure" volte ad assicurare il

necessario rigore, per ragioni epistemologiche si ritiene infatti che la dimensione della *relevance* (Lorsch, 2009; Pfeffer, 2009) sia quella logicamente più fondata nell'ambito della ricerca manageriale (Gummesson, 2013).

La *research strategy* di matrice qualitativa, anche per tenere conto della complessità, dei contesti e delle persone (Gummesson, 2006), è consistita in un *case study* (Yin, 2003). Il caso considerato è uno solo, proprio perché molto particolare è l'esperienza dell'azienda esaminata. Anche se la circostanza non si può escludere in assoluto, non risultano allo stato delle conoscenze disponibili casi di imprese che abbiano seguito o stiano seguendo percorsi analoghi.

Il caso, interpretato alla luce di alcuni rilevanti filoni teorici, è a questo punto servito, secondo l'impostazione di Siggelkow (2007), sia come loro illustrazione ed esemplificazione applicativa che come ispirazione per la generazione di idee nuove nell'ambito della strategia d'impresa e in senso più ampio dell'evoluzione potenzialmente percorribile dalla teoria dell'impresa.

Il caso in questione è inoltre importante perché si possono trarre indicazioni operative per la sopravvivenza della piccola impresa, dell'impresa manifatturiera, della piccola impresa manifatturiera occidentale e per l'individuazione non solo di un percorso per superare la crisi, ma di modi innovativi per effettuare la transizione verso le nuove forme dell'attività di produzione-consumo ed economica in generale la cui necessità è molto sentita. In altre parole, se forse non è possibile pensare di tornare ai livelli di produzione e consumo pre-crisi, si tratta di immaginare nuove forme, e questo caso può fornire spunti interessanti al riguardo.

La raccolta dati si è basata su un'intervista personale in profondità con l'imprenditore artefice delle esperienze in questione, la consultazione di documentazione aziendale disponibile tramite il sito web e in particolare l'esame del blog aziendale in cui le iniziative al centro del paper sono state costantemente seguite nel loro divenire. L'intervista, della durata di 90 minuti, si è svolta nel mese di gennaio 2014; a causa del ridotto volume di dati non sono stati utilizzati software di analisi del testo (Zalan e Lewis, 2004).

Per inciso, va osservato che le esperienze di cui si parla sono tuttora in pieno svolgimento e, quindi, le informazioni disponibili e le conoscenze ricavabili non sono definitive, ma riferite allo stadio evolutivo sin qui raggiunto e come tali evidentemente soggette a cambiamenti.

4. Berto Salotti e i progetti “#DivanoxManagua” e “#Sofa4Manhattan”

4.1 Berto Salotti, azienda manifatturiera artigiana di tappezzeria sartoriale

Berto Salotti è un'impresa italiana operante nel settore dell'arredamento.

L'impresa, inizialmente chiamata Fratelli Berto Salotti, è stata fondata a Meda nel 1974 da Fioravante e Carlo Berto, trasferitisi dal Veneto verso la allora più ricca Brianza in cerca di fortuna. Dal 2000 l'unico figlio Filippo ha affiancato nella conduzione il padre Fioravante, al quale è succeduto nella posizione di guida dal 2013, anno in cui uno dei due fondatori è mancato.

Negli anni Settanta l'impresa lavorava fundamentalmente conto terzi per grandi imprese, producendo divani in pelle di qualità; contestualmente avvia collaborazioni con alcuni architetti. A partire dal decennio successivo cambia strategia (Barzaghi, 2009), rivolgendosi con una produzione propria ai negozianti, poi anche al consumatore finale, e in seguito indirizza i suoi prodotti pure sui mercati esteri.

L'azienda è di piccole dimensioni: vi è coincidenza tra proprietà e controllo; la struttura produttiva è mono-stabilimento; i dipendenti sono circa 20. La produzione è venduta per il 75% in Italia, mentre il resto viene collocato all'estero (Europa, Stati Uniti e Russia); il 20% del fatturato è derivante dalla vendita *on line*.

La gamma produttiva di Berto Salotti comprende divani, divani letto, poltrone, letti e complementi d'arredo. Il design dei prodotti è moderno o classico, e questi sono realizzati a mano da maestri artigiani italiani.

I vari prodotti sono disponibili:

- a catalogo,
- su misura, ossia totalmente personalizzabili nelle dimensioni, nel comfort e nello stile (ad esempio, larghezza, altezza dello schienale, profondità delle sedute, imbottitura dei cuscini, materiale e colore dei piedini, tessuti e pellami per vestire il divano),
- su progetto: il cliente può realizzare, partendo da un'immagine o un disegno, un divano, un letto o una poltrona unici e personalizzati secondo il suo gusto creativo e le sue esigenze di spazio grazie al competente supporto del laboratorio di tappezzeria sartoriale a cui si affiancano anche architetti e arredatori.

L'impresa è pertanto in grado di soddisfare tutte le necessità dei clienti, dalla fornitura di pezzi singoli su misura o su disegno a quella prevista da un *contract* alberghiero. Inoltre, è disponibile anche per il rifacimento e restauro di poltrone, divani e pezzi d'antiquariato.

Berto Salotti dispone di tre punti vendita diretti: a Meda, cittadina brianzola presso cui ha sede l'azienda, a Roma e a Parma. Per il resto, la copertura del mercato avviene tramite i tradizionali canali distributivi. Di recente si è aggiunta la significativa presenza nel *living showroom* di New York in collaborazione con Design-Apart. Quest'ultima è una rete di imprese e professionisti impegnata a diffondere e promuovere nel mondo il design e l'eccellenza della produzione italiana nel settore dell'arredamento.

Berto Salotti è localizzata nello storico distretto brianzolo del mobile-arredamento, che nel ristretto territorio composto da 36 comuni conta oltre 5.000 aziende e ha realizzato nel 2011 un valore della produzione pari a 2,9 miliardi di euro, con una quota di export pari al 40% circa. Si tratta di un distretto di antica tradizione e di comprovate capacità, orientato alla fascia medio-alta e alta del mercato, che però si trova oggi - come molte altre realtà analoghe - in una fase di maturità e di difficoltà, soprattutto con riferimento ai consumi interni.

Tra le informazioni di contesto, è opportuno, da un lato, ribadire che le dimensioni dell'impresa sono veramente ridotte, anche in comparazione alla media delle imprese del settore e del distretto e, dall'altro, osservare come anche il potere di mercato di Berto Salotti, espresso in termini di notorietà del suo *brand*, non sia certamente tra i più elevati. L'*awareness* appare peraltro in rapida crescita grazie alle iniziative qui analizzate, sostenute dal corporate blog, Bertostory, da un canale You Tube con oltre 100 video caricati e un dialogo costante su *social network* come Facebook, Twitter e Pinterest, oltre alla presenza sul web con il sito internet istituzionale.

In questo quadro settoriale, distrettuale e aziendale si inseriscono i progetti che sono in particolare al centro di questo lavoro: “#DivanoxManagua” e “#Sofa4Manhattan”.

4.2 “#DivanoxManagua”: progetto di co-creazione artigiana e solidale in Italia

Il progetto “#DivanoxManagua” nasce e si sviluppa tra i mesi di gennaio ed aprile del 2013. Tale progetto di costruzione di un esemplare di divano appositamente disegnato per l'occasione si è articolato in 6 sessioni aperte di lavoro alle quali hanno partecipato i maestri artigiani dell'azienda e un'intera classe di studenti al terzo anno della scuola per tappezzieri Afol di Meda, oltre a tappezzieri di altre aziende, designer, progettisti, imprenditori, giornalisti, clienti, consulenti aziendali e marketer provenienti soprattutto dalle aree adiacenti alle sedi nelle quali si sono svolte le varie sessioni. I partecipanti al progetto avevano un'età compresa tra i 18 e i 70 anni ed erano in prevalenza uomini (60%). La sesta sessione si è svolta al FuoriSalone in Ventura Lambrate e, in questo caso, l'80% era un pubblico internazionale in età compresa tra i 20 e i 70 anni.

Una volta realizzato, il divano è stato venduto tramite un'asta benefica, il cui ricavato è stato destinato al finanziamento della Scuola per Falegnami del Mercado Mayoreo di Managua grazie al preesistente rapporto tra Filippo Berto e Terre des Hommes - organizzazione no profit italiana che pone al centro della propria azione la protezione dei bambini nel mondo.

Il prodotto così ottenuto (Fig. 1) fa ora stabilmente parte della gamma produttiva dell'impresa e una percentuale dei ricavi derivanti dalla sua vendita continua a essere destinata alla Scuola per Falegnami di Managua.

Fig. 1: Divano x Managua



Fonte: <http://www.bertosalotti.it>

Le finalità originarie del progetto, tuttavia, non erano né benefiche né dirette alla sperimentazione di modalità produttive nuove all'interno dell'azienda. Esse trovano la loro origine in una ragione se si vuole più prosaica ovvero poter continuare a disporre da parte dell'impresa di un fattore produttivo fondamentale quale risorse umane qualificate. Una criticità che si è via via sempre più manifestata è relativa infatti alla carenza di figure professionali adatte. La sfida consisteva insomma nel rendere attraente la figura dell'operaio tappezziere, in assenza della quale evidentemente l'azienda si troverebbe sprovvista di una risorsa-chiave necessaria per l'ottenimento dei propri prodotti.

Il progetto in questione nasce, così, prima di tutto dalla volontà dell'azienda di valorizzare il lavoro artigiano e renderlo allettante agli occhi dei potenziali addetti, soprattutto giovani. Berto Salotti, in sostanza, desiderava mostrare la quantità e la qualità di lavoro necessario per la realizzazione dei propri prodotti, sottolineando in questo modo l'importanza e finanche la bellezza di un mestiere dai forti contenuti di manualità e di artigianalità.

Lo "svelamento" e anzi la "pubblica esibizione" del processo manifatturiero che porta all'ottenimento di un divano, in altre parole, servono per far comprendere ai partecipanti - e di riflesso a tutti quelli entrati in contatto con l'iniziativa - il valore umano ed economico del lavoro in esso contenuto. Lo stesso imprenditore Filippo Berto sottolinea l'importanza di:

“Costruire insieme un divano per far capire il suo valore. Non sapevamo come comunicare quanti sforzi, quanta fantasia, quanta esperienza, quanto lavoro si celino dietro a un divano artigianale. Un cliente può anche toccare con mano un salotto artigianale, ma non immagina quello che ci sta dietro”.

La visibilità, l'attestazione sociale, la celebrazione della manifattura sono funzionali all'intento di sottolineare, e per certi versi di esaltare, la sapienza e la maestria insite nella professione e nella figura del tappezziere.

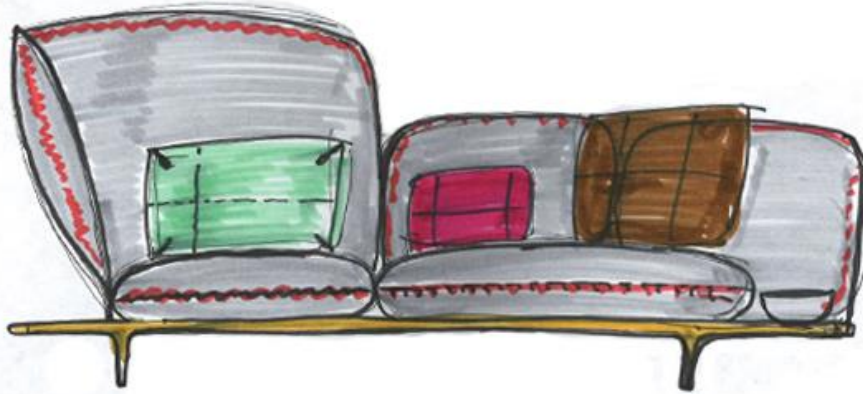
Tra i dati raccolti, infine, non si può tacere la dimensione "social" assunta dall'iniziativa, il cui svolgimento è stato puntualmente seguito e documentato attraverso il sito web ed il blog aziendale nonché post, video e commenti caricati sui principali *social network*. Da sottolineare, al riguardo, come il ricorso a questi nuovi mezzi di comunicazione non si sia verificato successivamente all'avvio del progetto, come attività residuale o per rincorrerne a posteriori il successo. Esso è stato piuttosto intenzionalmente progettato come elemento organicamente parte del progetto sin dal suo avvio.

4.3 “#Sofa4Manhattan”: progetto di crowdcrafting per un artigianato cosmopolita

Sulla scia di “#DivanoxManagua”, all'inizio del 2014 è stato concepito il progetto “#Sofa4Manhattan” (Fig. 2), al quale hanno partecipato alla prima sessione di co-progettazione 10

designer (50% donne e 50% uomini) con età compresa tra i 25 e i 50 anni e con base a New York ma provenienti da tutto il mondo, mentre alla sessione di crowdcrafting designer, progettisti, architetti, clienti e curiosi provenienti da New York.

Fig. 2: Il bozzetto di Sofa 4 Manhattan



Fonte: <http://www.bertosalotti.it>

Vale la pena di ricorrere direttamente alle parole dei protagonisti per spiegare in breve il progetto (<http://www.bertosalotti.it/sofa4manhattan.html>):

“#sofa4manhattan è il progetto di Berto e Design-Apart, nato da una visione dell’azienda come ecosistema aperto, dove a pensare, progettare e realizzare un divano su misura possono essere persone diverse, anche esterne al nostro laboratorio.

Abbiamo voluto aprire l’azienda a nuovi modi di interpretare il design, la produzione e la distribuzione, guardando attraverso gli occhi dell’artigiano cosmopolita oltre i confini del nostro territorio, per confrontarci con altre realtà di lavoro e di pensiero. È il caso di #sofa4manhattan, in cui abbiamo coinvolto cittadini e designer di New York nella creazione condivisa di un divano speciale, il “divano ideale per Manhattan”.

Come l’abbiamo realizzato:

- 1. A gennaio abbiamo organizzato un workshop nel loft di Design-Apart con 10 designer di livello internazionale, di base a New York. Sono state presentate 3 idee, successivamente selezionate da Berto. Il design del progetto scelto per diventare #sofa4manhattan è di Lera Moiseeva e Joe Graceffa, coordinati da Luca Nichetto.*
- 2. Tornati in Italia, abbiamo sviluppato il disegno vincitore e studiato il prototipo, realizzato dai migliori artigiani del laboratorio Berto.*
- 3. L’idea è nata all’interno di Design-Apart e abbiamo voluto portarla a termine nel living-showroom di New York in una sessione di crowdcrafting aperta a tutti. Oltre alla partecipazione di Filippo Berto e Flavio, maestro artigiano Berto, sono stati invitati a produrre il divano anche creativi, makers e cittadini di Manhattan”.*

In sostanza, con “#Sofa4Manhattan” la logica del *crowdcrafting* è stata spinta ancora più avanti, puntando non tanto alla valorizzazione della figura del tappezziere, ma alla progettazione e realizzazione di un prodotto condiviso tra esperti e persone comuni.

I consumatori sono stati in questo caso coinvolti non più solo per apprezzare il lavoro contenuto nella realizzazione di un divano, quanto per trasmettere energia, idee, conoscenza e cultura specifiche del territorio cui il prodotto era destinato.

Mentre nel caso di “#DivanoxManagua” la finalità era per così dire prevalentemente orientata all’interno dell’impresa, rivolta alla soluzione di un problema organizzativo, in questo progetto è evidente la ricerca di una conversazione, di una integrazione, di una osmosi tra l’impresa e i suoi potenziali clienti o forse, meglio ancora, gli abitanti di un certo territorio.

Anche in questo caso la “copertura” *on line* dell’iniziativa è stata ampia, per giunta non limitata al contesto prevalentemente italiano come nel caso di “#DivanoxManagua”, ma almeno in parte internazionale, dato che il progetto nelle sue fasi principali del design e della costruzione si è sviluppato nella città di New York.

Il progetto è peraltro recentissimo, ed è molto difficile capire ora dove potrà portare e quale impatto potrà avere sui processi dell’azienda e sulle sue performance. Esso tuttavia tocca talmente in profondità il *modus operandi* dell’azienda e si è rivelato un’esperienza talmente stimolante in termini di nuove idee, nuove relazioni e proprio anche nuovi orizzonti, da porsi indiscutibilmente come un riferimento imprescindibile per lo sviluppo dei futuri percorsi dell’impresa.

5. Discussione e implicazioni

L’esperienza raccolta consente di arricchire le conoscenze accumulate all’interno dei quattro filoni di ricerca presi in considerazione. In generale e con una focalizzazione sul presente, il contributo che il caso esaminato porta è di offrire un riferimento empirico reale allo stato delle conoscenze in diversi ambiti di ricerca. In prospettiva, la teorizzazione possibile a partire da questa esperienza offre invece, come detto, elementi concettuali utili per la generazione di nuove idee e per la formulazione di nuove ipotesi.

Tanto “#DivanoxManagua” quanto “#Sofa4xManhattan” rappresentano esempi rilevanti di Economia delle Esperienze. In primo luogo, in quanto si svolgono nell’ambito dei beni materiali e non dei servizi, per i quali la trasformazione in esperienza è più “normale” e più semplice. In secondo luogo, soprattutto, per la modalità con cui questa esperienza si verifica. L’intensità dell’esperienza, infatti, in questo caso è molto più forte, dato che il cliente non assiste semplicemente ad un evento, ma interviene direttamente agendo in prima persona. L’evento, inoltre, non è “artificiale”, creato *ad hoc* per esigenze di comunicazione aziendale, ma attiene al cuore dell’attività dell’impresa: il processo produttivo.

Berto Salotti, così, riesce ad “esperienzializzare” il proprio prodotto, ad aggiungere ad esso valore e a differenziarlo, sfuggendo alla trappola della banalizzazione (D’Aveni, 2010). Facendo vivere al consumatore le fasi di fabbricazione, mostra la qualità dei propri processi e lo mette in condizione di apprezzarla pienamente tramite la conoscenza diretta che egli acquisisce.

L’azienda va addirittura oltre all’idea - di per sé già abbastanza avanzata - di “far parlare” il prodotto tramite lo *storytelling* e altri analoghi percorsi (Soda, 2011; Fontana *et al.*, 2010; Phillips *et al.*, 2013; Gottschall, 2014). Essa coinvolge i consumatori nella costruzione del prodotto e - facendo leva sulla forma di conoscenza di maggiore impatto, quella derivante dal “fare” - genera una consapevolezza impossibile da raggiungere in altro modo.

Da non sottovalutare, inoltre, la valenza in termini di legittimazione sociale acquisibile dall’impresa, grazie all’apertura della fabbrica e alla - per il momento ancora parziale e temporanea, evidentemente - sua trasformazione in spazio “pubblico”. L’accesso ad aree aziendali di norma gelosamente riservate e precluse ai non addetti ai lavori genera quasi necessariamente, infatti, una percezione di disponibilità e trasparenza, che a loro volta inevitabilmente portano a rafforzare la fiducia e il consenso di cui l’impresa gode nella comunità di riferimento e successivamente nell’ambiente più in generale.

I progetti considerati dimostrano altresì come gli approcci di un “futuro artigiano” possano trovare concreta applicazione. Di fatto, Berto Salotti è un’impresa che, per processo e per intensità di lavoro, si può considerare sostanzialmente artigianale. Essa però ha saputo immaginare - anche grazie alla propensione all’inserimento in opportune strutture reticolari - percorsi in grado di farla uscire dal proprio limitato raggio di azione e proiettarla in una dimensione internazionale, aprendo anche sotto il profilo temporale orizzonti proiettati in avanti nel tempo. Tutto questo, per di più, senza sfruttare risorse e strumenti propri dell’informatica e delle ICT, ma anzi capitalizzando la dimensione manuale, creativa e artigianale del proprio processo produttivo.

Ancora, Berto Salotti estende la teoria e la pratica del *crowdsourcing* oltre i generici approcci collaborativi, oltre la customizzazione consentita al consumatore nella definizione della propria versione del prodotto e anche oltre la frontiera della raccolta allargata di fondi (*crowdfunding*). La diretta partecipazione delle persone al processo produttivo mette invece in gioco tempo, capacità, competenze, emozioni e sensibilità personali. Fattori, questi, ben più impegnativi e significativi a livello individuale di forme di coinvolgimento che rimangono il più delle volte superficiali e di forme di personalizzazione che si rivelano spesso illusorie. Per non dire delle nuove formule di reperimento collettivo di una risorsa come il capitale che, pur essendo senza dubbio importante, in fondo è e resta il fattore produttivo per definizione più fungibile e impersonale.

Altri percorsi e altre esperienze hanno cercato di “catturare” la conoscenza maturata dai consumatori, come ad esempio il *Customer Knowledge Management* (Prandelli e von Krogh, 2000). Sempre più, inoltre, l’aggettivo “*collaborative*” o il prefisso “wiki” sono stati in tempi recenti anteposti a molte attività aziendali. *Collaborative innovation* (von Hippel, 1982; Prandelli e Verona, 2006), *collaborative design* (Mendikoa *et al.*, 2008), *wikibrand* (Moffitt e Dover, 2010) sono alcune tra quelle investite dal fenomeno della co-creazione del valore (Prahalad e Ramaswamy, 2000). Nessuna di esse però tocca così profondamente il cuore stesso dell’impresa - il processo produttivo - né mette così radicalmente in discussione uno dei principi fondamentali alla base dell’evoluzione del sistema economico e sociale degli ultimi secoli: la divisione del lavoro e la specializzazione, sulla base dei quali produzione e consumo sono anelli e attori interdipendenti ma nettamente distinti della complessiva filiera dell’economia.

In “#DivanoxManagua” e in “#Sofa4Manhattan” produttore e consumatore lavorano assieme e quasi si fondono assieme. Casomai potrebbero qui trovare spazio preoccupazioni sul possibile sfruttamento dei consumatori (Cova e Dalli, 2009) implicato dall’approccio *collaborative*. A prescindere in questa sede da simili preoccupazioni, di fatto Berto Salotti “inventa” il *crowdcrafting*, ovvero il *collaborative manufacturing* e forse, al momento, l’unico aspetto da sottolineare al riguardo è che la potenziale portata di questa innovazione è tale da renderne difficilmente intelleggibili le implicazioni.

Rispetto all’Economia della Conoscenza, infine, “#DivanoxManagua” e “#Sofa4Manhattan” consentono di “toccare con mano” come pressoché tutti i principi in essa contenuti possono venire declinati nella pratica e naturalmente dare origine a nuovi sviluppi conoscitivi nell’incessante, inevitabile e feconda dialettica tra teoria e empiria (Gummesson, 2001).

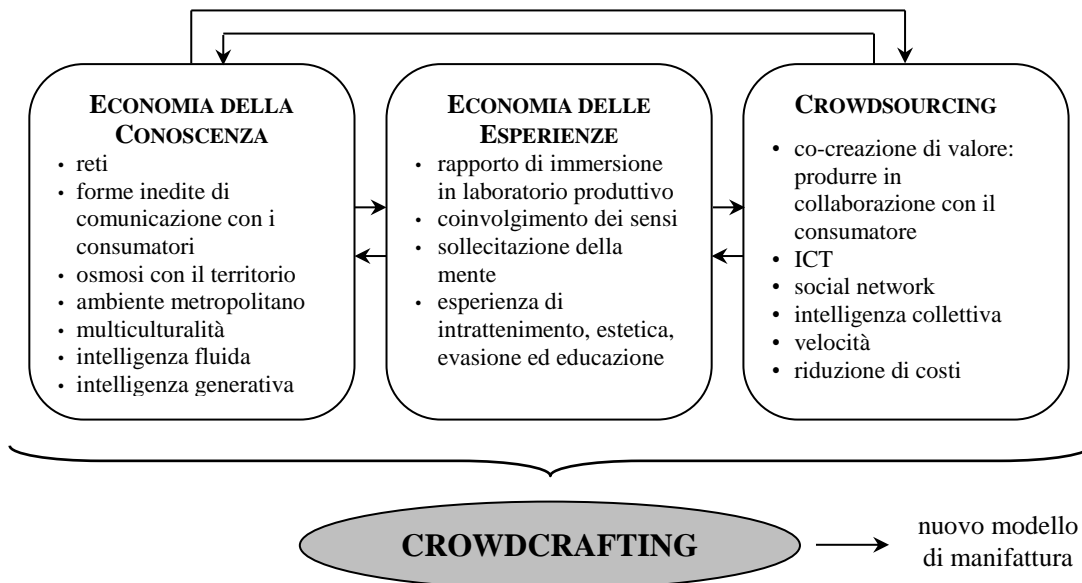
Berto Salotti, da una parte, sembra quasi l’esempio paradigmatico della piccola impresa manifatturiera italiana di qualità appartenente ad un settore maturo ed investita dalle onde planetarie della globalizzazione e della smaterializzazione del valore.

Berto Salotti, dall’altra, sembra quasi l’esempio paradigmatico dell’impresa che - tramite l’inserimento in reti, lo sviluppo di forme inedite di comunicazione con i consumatori, l’osmosi con il territorio, l’ambiente metropolitano e la multiculturalità - sviluppa le forme di intelligenza fluida e generativa necessarie oggi per muoversi agilmente tra le onde e imparare a cavalcarle con successo, come la metafora del *surfing* strategico suggerisce (Morgan e Page, 2008; Rhee *et al.*, 2012).

Alla luce degli elementi presentati e discussi, nello schema illustrato in Figura 3 sono sintetizzati i riferimenti teorici alla base del *crowdcrafting* quale nuovo modello di manifattura.

Dal punto di vista manageriale, l’impresa Berto Salotti consente di evidenziare come non sia possibile continuare a fare in futuro quello che si è fatto nel passato: oggi “tutto scorre” con una velocità sempre più elevata. La ricerca aziendale volta a migliorare il servizio attraverso forme nuove di interazione con il cliente, l’apertura al mondo virtuale e a quello dei *social network*, la volontà di reperire informazioni e competenze mancanti in impresa attraverso la ricerca al di fuori dei confini aziendali e la decisione di offrire personalizzazione e qualità dei prodotti insieme a esperienze inedite rappresentano elementi strategici di significativa rilevanza per competere nel prossimo futuro. Gli spunti e le riflessioni suscitati dall’analisi dei progetti realizzati da questa impresa potrebbero essere ripresi da altre imprese per ispirare ulteriori soluzioni innovative da seguire per raggiungere un sempre maggiore sviluppo competitivo o potrebbero quantomeno essere considerati al fine di implementare percorsi imitativi volti a perseguire la sopravvivenza aziendale.

Fig. 3: Crowdcrafting: uno schema dei riferimenti teorici



Fonte: ns. elaborazioni

L'analisi condotta evidenzia anche sul piano delle implicazioni sociali l'importanza della valorizzazione del lavoro artigiano (Sennett, 2008), prestando in particolare attenzione ai giovani che, a causa della scarsa informazione sulla natura dei mestieri artigiani, spesso non comprendono il reale valore di questa forma di manifattura all'interno dell'economia globale. La partecipazione anche da inesperto a progetti come quelli realizzati da Berto Salotti permette infatti a un giovane di avvicinarsi a una professione presumibilmente destinata a estinguersi, a fargli comprendere la bellezza del lavoro manuale (Crawford, 2010), nonché ad appassionarsi a quell'attività, stando a stretto contatto con esperti specializzati in quel mestiere.

6. Conclusioni, limiti e future direzioni di ricerca

L'esperienza di Berto Salotti è rappresentativa di quelle PMI italiane che, in modo intraprendente e scegliendo di andare controcorrente, ricercano soluzioni innovative per affrontare la congiuntura economica e svilupparsi nel prossimo futuro.

I progetti avviati da questa azienda contribuiscono ad accrescere le conoscenze in tema di nuovi modelli di manifattura, applicando il *crowdcrafting* come un modo innovativo per interpretare la progettazione, la produzione e la distribuzione.

Il modello del *crowdcrafting* apre la possibilità alle imprese artigiane di diventare cosmopolite, guardando oltre i confini del territorio locale e nazionale, e di soddisfare il cliente offrendogli un prodotto di qualità, progettato considerando le necessità di tipo tecnico e il suo contesto geografico e culturale. È un modello attraverso cui l'artigiano migliora il servizio al cliente facendogli percepire il valore del prodotto acquisito. In tal senso, giocano un ruolo fondamentale sia la logica *crowd* sia l'esperienza interattiva vissuta durante le fasi di progettazione e realizzazione del prodotto desiderato. A tale riguardo, è significativo evidenziare come le persone non solo partecipino virtualmente sul web, ma si ritrovino anche fisicamente in una serie di *workshop* per collaborare insieme, liberando la propria creatività e sentendosi maggiormente coinvolte nel progetto. In accordo con Rullani (2014), si verifica in questo modo un cambiamento di ruolo della manifattura, che punta sempre più sulla "capacità di creare e vendere significati o esperienze emotivamente coinvolgenti associate al prodotto materiale".

Pur prescindendo dal grado di consolidamento che potranno avere e dal grado di efficacia competitiva che potranno assicurare all'azienda, sotto il profilo teorico queste esperienze appaiono

nondimeno senz'altro interessanti, in quanto in grado di indicare percorsi veramente nuovi nella produzione e nella strategia dell'impresa. L'idea di coinvolgere i consumatori non solo nella progettazione ma proprio nella realizzazione materiale dei prodotti, aprendo le porte della fabbrica e andando addirittura a portare la manifattura in laboratori sul territorio, dischiude infatti orizzonti così nuovi e suggerisce possibilità così inesplorate da essere di per sé degna della massima attenzione.

Il *paper* non è esente da limitazioni. Esso considera un solo caso che, seppur rappresentativo per illustrare il *crowdfunding* come un nuovo possibile modello di manifattura, non può essere generalizzato. I progetti “#DivanoXManagua” e “#Sofa4Manhattan” sono ancora iniziative sperimentali, “tentativi” che non si sono ancora “istituzionalizzati” modificando stabilmente e integralmente la struttura e la natura del processo produttivo e dell'impresa. Il contributo che il caso Berto Salotti apporta è pertanto limitato dalla natura pionieristica dei percorsi intrapresi dall'azienda, e necessariamente, anche dall'incertezza degli esiti cui potranno condurre in stretti termini di performance economico-aziendale. Di conseguenza, tali esperienze di *crowdfunding* risultano difficilmente misurabili sotto il profilo dei risultati economici e d'immagine.

Il tema lascia perciò aperte diverse possibilità di approfondimento per future ricerche. Una prima linea di indagine potrebbe indagare l'impatto sulle *performance* aziendali dei due progetti sotto il profilo dei risultati economico-finanziari e d'immagine. In secondo luogo, sarebbe interessante studiare casi aziendali simili a quelli di Berto Salotti per comprendere se il modello di nuova manifattura presentato in questo *paper* sia rispecchiato anche da altre realtà imprenditoriali. Qualora si trovassero altre evidenze, sarebbe ulteriormente significativo indagarne i caratteri comuni in modo tale da rafforzare la conoscenza del *crowdfunding* ed esaminare se esso possa effettivamente diventare un paradigma di riferimento nell'evoluzione dell'impresa e della produzione.

Compito molto stimolante della ricerca potrà anche essere non solo quello di registrare e interpretare correttamente l'accaduto, ma anche di capire come questo modello potrà uscire dalla fase sperimentale e di prevedere come il coinvolgimento dei consumatori nel processo produttivo potrà alterare gli assetti noti. Potrebbe in tale direzione essere interessante approfondire gli effetti sulla produttività e sulla qualità dell'output conseguenti alla partecipazione al processo produttivo di persone inesperte.

Sono infine auspicabili studi empirici con analisi quantitative diretti ad analizzare sia la sostenibilità economica dei progetti di *crowdfunding*, sia la relazione tra tali soluzioni innovative e gli investimenti in comunicazione effettuati dall'impresa sui *social network*.

Bibliografia

- AFUAH A., TUCCI C.L. (2013), “Value Capture and Crowdsourcing”, *Academy of Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 457-460.
- ALVESSON M., SANDBERG J. (2011), “Generating Research Questions through Problematization”, *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 247-271.
- ANDERSON C. (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Random House Business, London.
- ANTONIETTI R., ANTONIOLI D. (2011), “The Impact of Production Offshoring on the Skill Composition of Manufacturing Firms: Evidence from Italy”, *International Review of Applied Economics*, vol. 25, n. 1, pp. 87-105.
- BARZAGHI G. (2009), “Artigiani Intraprendenti: Il caso della Berto Salotti”, in AA.VV., *La Brianza Intraprendente: Persone, Idee, Relazioni, Valori per lo Sviluppo Locale*, Franco Angeli, Milano.
- BAUMAN Z. (2002), *Dentro la Globalizzazione: Le Conseguenze sulle Persone*, Laterza, Roma-Bari.
- BERRY L.L., CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (2002), “Managing the Total Customer Experience”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 3, pp. 85-89.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004), *Economia Civile: Efficienza, Equità, Felicità Pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- CARBONE L., HAECKEL S. (1994), “Engineering Customer Experience”, *Marketing Management*, vol. 3, n. 3, pp. 8-19.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- COCKS G. (2010), “Emerging Concepts for Implementing Strategy”, *TQM Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 260-266.

- COLLINS J., HANSEN M.T. (2011), *Great by Choice: Uncertainty, Chaos and Luck - Why some thrive despite them all*, Random House Business Books, London.
- COVA B., DALLI D. (2009), "Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.
- COZZA C., MALERBA F., MANCUSI M.L., PERANID G., VEZZULLI A. (2012), "Innovation, Profitability and Growth in Medium and High-Tech Manufacturing Industries: Evidence from Italy", *Applied Economics*, vol. 44, n. 15, pp. 1963-1976.
- CRAWFORD M. (2010), *Il lavoro Manuale come Medicina dell'Anima*, Mondadori, Milano.
- D'AVENI R.A. (2010), *Beating the Commodity Trap: How to Maximize Your Competitive Position and Increase your Pricing Power*, Harvard Business, Boston.
- D'AVENI R.A., GUNTHER R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- DOAN A., RAMAKRISHNAN R., HALEVY A.Y. (2011), "Crowdsourcing Systems on the Web", *Communications of ACM*, vol. 54, n. 4, pp. 86-96.
- FIRAT A.F., DHOLAKIA N., VENKATESH A. (1995), "Marketing in a Post Modern World", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 40-56.
- FONTANA A., SASSOON J., SORANZO R. (2010), *Marketing Narrativo: Usare lo Storytelling nel Marketing Contemporaneo*, Franco Angeli, Milano.
- FUCHS C., SCHREIER M. (2011), "Customer Empowerment in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 1, pp. 17-32.
- GOTTSCHALL J. (2014), *L'istinto del Narrare: Come le Storie chi hanno reso Umani*, Bollati Boringhieri, Torino.
- GUMMESSON E. (2001), "Are Current Research Approaches in Marketing Leading us Astray?", *Marketing Theory*, vol. 1, n. 1, pp. 27-48.
- GUMMESSON E. (2006), "Qualitative Research in Management: Addressing Complexity, Context and Persona", *Management Decision*, vol. 44, n. 2, pp. 167-179.
- GUMMESSON E. (2013), "In Support of Creative and Useful Science", *Sinergie*, n. 91, pp. 167-170.
- GUPTA S., VAJIC M. (2000), "The Contextual and Dialectical Nature of Experiences", in Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J. (Eds.), *New service development: Creating memorable experiences*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 33-51.
- JOHANNESSEN J.A., OLSEN B. (2010), "The Future of Value Creation and Innovations: Aspects of a Theory of Value Creation and Innovation in a Global Knowledge Economy", *The International Journal of Information Management*, vol. 30, n. 6, pp. 502-511.
- KARIM M.A., SMITH A.J.R., HALGAMUGE S. (2008), "Empirical Relationships between some Manufacturing Practices and Performance", *International Journal of Production Research*, vol. 46, n. 13, pp. 3583-3613.
- LASCH C. (1981), *La Cultura del Narcisismo: L'Individuo in Fuga dal Sociale in un'Età di Disillusioni Collettive*, Bompiani, Milano.
- LATOUCHE S. (2008), *Breve Trattato sulla Decrescita Serena*, Bollati Boringhieri, Torino.
- LEVINTHAL D.A. (2011), "A Behavioral Approach to Strategy - What's the Alternative?", *Strategic Management Journal*, n. 32, pp. 1517-1523.
- LORSCH J.W. (2009), "Regaining lost Relevance", *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n. 2, pp. 108-117.
- LYOTARD J.F. (1989), *La Condizione Postmoderna: Rapporto sul Sapere*, Feltrinelli, Milano.
- MARJANOVIC S., FRY C., CHATAWAY J. (2012), "Crowdsourcing based Business Models? In Search of Evidence for Innovation 2.0", *Science and Public Policy*, vol. 39, n. 3, pp. 318-332.
- MCGRATH G.R. (2013), *The End of Competitive Advantage: How to Keep your Strategy Moving as fast as your Business*, Harvard Business Press, Boston.
- MENDIKOA I., SORLI M., BARBERO J.I., CARRILLO A., GOROSTIZA A. (2008), "Collaborative Product Design and Manufacturing with Inventive Approaches", *International Journal of Production Research*, vol. 46, n. 9, pp. 2333-2344.
- MICELLI S. (2011), *Futuro Artigiano: L'Innovazione nelle Mani degli Italiani*, Marsilio, Venezia.
- MICELLI S., RULLANI E. (2011), "Idee Motrici, Intelligenza Personale, Spazio Metropolitano: Tre Proposte per il Nuovo Made in Italy nell'Economia Globale di Oggi", *Sinergie*, n. 84, pp. 127-156.
- MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), "Of Strategies: Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 257-272.
- MOFFITT S., DOVER M. (2011), *Wikibrands: Reinventing your Company in a Customer-Driven Marketplace*, McGraw-Hill, New York.
- MORGAN R.E., PAGE K. (2008), "Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", *Strategic Change*, vol. 17, n. 5/6, pp. 155-168.
- O'SULLIVAN E.L., SPANGLER K.J. (1998), *Experience Marketing: Strategies for the new Millennium*, Venture Publishing State College, PA.
- PETERAF M., REED R. (2007), "Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 11, pp. 1089-1112.
- PFEFFER J. (2009), "Renaissance and Renewal in Management Studies: Relevance Regained", *European Management Review*, vol. 6, n. 3, pp. 141-148.

- PHILLIPS R., CORDELL G., CHURCH G., MOORE J. (2013), *The Passion Conversation: Understanding, Sparking and Sustaining Word of Mouth Marketing*, Wiley, Hoboken.
- PIKETTY T. (2014), *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap University Press of Harvard University Press, Cambridge.
- PINE J.B. II, GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business is a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PINE J.B., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- POWELL T.C., LOVALLO D., FOX C.R. (2011), "Behavioral Strategy", *Strategic Management Journal*, n. 32, pp. 1369-1386.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRANDELLI E., VERONA G. (2006), *Marketing in Rete. Oltre Internet verso il Nuovo Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- PRANDELLI E., VON KROGH G. (2000), "Fare Leverage sulla Conoscenza Tacita dei Consumatori: Verso una Nuova Economia Cognitiva", *Sinergie*, n. 51, pp. 49-84.
- QUINN J.B. (1978), "Strategic Change: 'Logical Incrementalism'", *Sloan Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 7-21.
- RHEE B.W., WILLIAMS D., COULTON E.O., PETERSON M.V., LePAGE A. (2012), *Next Generation Wargaming. Improving Strategic Agility in an Uncertain World*, Accenture.
- RULLANI E. (2004a), *Economia della Conoscenza: Creatività e Valore nel Capitalismo delle Reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004b), *La Fabbrica dell'Immateriale: Produrre Valore con la Conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in Transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation", *The Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SCHMITT B. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*, The Free Press, New York, NY.
- SCITOVSKY T. (1977), *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Consumer Dissatisfaction*, Oxford University Press, Oxford.
- SENNETT R. (2008), *L'Uomo Artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SIMULA H., AHOLA T. (2014), "A Network Perspective on Idea and Innovation Crowdsourcing in Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 3, pp. 400-408.
- SIMULA H., VUORI M. (2012), "Benefits and Barriers of Crowdsourcing in B2B Firms: Generating Ideas with Internal and External Crowds", *International Journal of Innovation Management*, vol. 16, n. 6, pp. 1-19.
- SODA G. (2011), "Se l'Impresa Intercetta i Movimenti Sociali, il Processo Vince sul Prodotto", *Economia & Management*, vol. 4, pp. 3-8.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York.
- VON HIPPEL E. (1982), "Getting New Products from Customers", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 117-122.
- YIN R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London.
- ZALAN T., LEWIS G. (2004), "Writing about Methods in Qualitative Research: Towards a more Transparent Approach", in Marschan-Piekkari R., Welch C. (eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods in International Business*, Edward Elgar, Cheltenham.
- ZUBOFF S., MAXMIN J. (2002), *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*, Viking, New York.

Siti internet

<http://blog.bertosalotti.it/>

<http://www.bertosalotti.it>

<https://www.youtube.com/watch?v=kcQXtmBxjMI#t=175>

Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi[♦]

MARCELLO SANSONE* ANDREA MORETTA TARTAGLIONE[•]
ROBERTO BRUNI[▲]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro è parte integrante di un più ampio percorso di ricerca e, nella forma attuale, presenta il concetto di co-creazione del valore nei territori come risultato di una azione sinergica di imprese e territori che non ha un soggetto "attivatore" ma si manifesta dall'esito positivo dell'azione di capacità e competenze di ogni attore nell'interpretazione dei cambiamenti dell'ambiente e nell'attivazione di proprie iniziative di valore.

Metodologia. Analisi dei contributi della letteratura e di una esperienza di impresa in un territorio attivo (metodo induttivo) evidenziando gli elementi di co-creazione di valore relazionale nel rapporto impresa-territorio.

Risultati. L'esperienza di impresa e le dinamiche attive del territorio permettono di evidenziare come il processo di co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio sia il frutto di un sistema di condizioni contestuali che vengono stimolate da significativi e stabili processi di osmosi progettuale, declinando nel tempo la maturazione di un percorso strategico condiviso tra impresa e territorio, accrescendo nel tempo il capitale sociale territoriale e disegnando un modello radicato di capacità locale in grado di competere su scala globale.

Limiti della ricerca. Il lavoro, nella forma attuale, non presenta strumenti quantitativi per l'evidenziazione e misurazione della co-generazione di valore tra gli attori oggetto di studio.

Implicazioni pratiche. Andando oltre la relazione causale-casuale nel rapporto tra imprese e territori emerge il ruolo della co-creazione del valore; il *genius loci* può contribuire a stimolare le governance territoriali a indirizzare gli investimenti e lo sviluppo verso la sensibilizzazione dei territori al potenziamento della conoscenza, all'apertura al cambiamento e alla stretta interconnessione territorio-impresa.

Originalità del lavoro. L'elemento di originalità del lavoro è riscontrabile nelle potenzialità di sviluppo della co-creazione di valore attraverso la valorizzazione della conoscenza e della sensibilità verso le dinamiche di ambiente e contesto. L'innovazione e la conoscenza non sono prerogativa esclusiva delle imprese ma devono gemmare anche nei e dai territori per generare un mutuo scambio di asset valoriali, co-producendo conoscenza ed innovazione continua.

Parole chiave: Relazioni impresa-territorio; co-creazione di valore; conoscenza; dinamiche ambientali e di contesto

Objectives. The paper, part of a broader research project, in its current form, wants to present the concept of co-creation of value in the place as a result of a synergistic action of firms and territories, that do not have a "starter" subject but it expresses from the positive result of skills and competences of each actor in the interpretation of the environment's changes and in the activation of its initiatives of value.

Methodology. Analysis of the contributions of literature and of an enterprise's experience in a dynamic place (inductive method) highlighting the elements of co-creation of relational value in the business-territory relationship.

Findings. The experience of enterprise and the active dynamics of place should underline that the process of value co-creation in firm-territory relationship is the result of a contextual conditions system; these conditions are stimulated by significant and stable osmosis project, declining over time the maturity of a strategic path, shared between the enterprise and the territory, increasing overtime the places' social capital, planning a model settled in local capacity, able to compete on a global scale.

Limits Research. The paper, in its current form, does not present quantitative tools for highlight and measure the value co-creation between the actors that are subject of this research.

Practical implications. Going beyond the casual-causal relationship in the connection between companies and places, it emerges the role of value co-creation; the *genius loci* can contribute to stimulate the local governance to guide the investment and the development toward the cultural awareness of the territories to the knowledge sharing, to openness to change and to a closer interconnection between regions and between place and enterprises.

Originality of the study. The element of originality of this work is to recognize the development's potentiality of value co-creation through the enhancement of knowledge and sensitiveness environment-context dynamics. The innovation and the knowledge should not be a prerogative of the enterprises but they should born in and from the territories, to create a mutual exchange of value assets, co-producing knowledge and continuous innovation.

Key words: Enterprise-territory relationship; value co-creation; knowledge; environmental and contextual dynamics

♦ Sebbene il lavoro sia frutto di riflessioni comuni dei tre Autori i paragrafi 1, 2, e 3 sono da attribuire a Marcello Sansone, il paragrafo 5 a Andrea Moretta Tartaglione e i paragrafi 4 e 6 a Roberto Bruni.

* Associato di *Marketing* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: m.sansone@unicas.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: a.moretta@unicas.it

▲ Assegnista di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: rbruni@unisa.it

1. Introduzione

Questo lavoro rappresenta la fase embrionale di un progetto di ricerca articolato che osserva l'analisi delle relazioni impresa-territorio nella prospettiva del processo di co-creazione del valore; in particolare si intende sottolineare la rilevanza della condivisione sinergica di strategie e metodologie per avviare e mantenere nel tempo un processo di co-generazione di valore nella relazione impresa territorio. Gli elementi di riflessione e i dati caratteristici vengono rilevati, in questa prima fase, dall'analisi induttiva delle caratteristiche e delle *performance* di impresa e, per quanto concerne il territorio, da una prima indagine sul campo effettuata mediante una visita e dall'analisi della situazione attualmente in essere nel Comune di Corciano (Perugia) rispetto agli elementi utili alla ricerca, per validare l'ipotesi a supporto del presente contributo della crescente e sinergica consonanza degli agenti di scambio valoriale impresa-territorio e viceversa. L'elemento determinante per il raggiungimento della co-creazione di valore (Prahalad e Ramanswamy, 2000; 2004; Vargo *et al.*, 2008) in una logica *win-win* (Polese *et al.*, 2011) non è il soggetto *leader* (una impresa, il *government* o altri) ma si esprime nelle condizioni di contesto e nella capacità degli attori analizzati (il territorio e l'impresa studiata) di interpretare i cambiamenti globali nel mercato e i nuovi trend di comportamento.

Il processo di co-creazione del valore si compie quando c'è compatibilità strategica tra le imprese e il territorio e, nello specifico, quando in modo autonomo ogni soggetto sceglie lo stesso percorso di generazione del valore. In questo senso imprese e territori si trovano a percorrere le loro strade singolarmente ma con identici principi regole e strumenti per la medesima finalità, contribuendo a sviluppare forme sinergiche di capacità, di modelli, di co-progettazione ambientale di mutuo valore per il sistema impresa e per quello territoriale.

2. Il territorio come “luogo dinamico”

L'analisi della letteratura di riferimento rispetto al lavoro in oggetto si compone di contributi italiani e stranieri selezionati in coerenza al concetto di creazione di valore nei territori, ipotesi di fondo del presente contributo: la letteratura nazionale ha un ruolo importante nella diffusione delle dinamiche più rilevanti nel rapporto impresa-territorio in Italia, sede del case study analizzato. Alcuni autori, tra i più rappresentativi, che si sono occupati del tema (Ancarani e Valdani, 2000; Caroli, 2006; Mendez e Mercier, 2006; Rullani 2009; Rullani, 2013, Maizza, 2013) evidenziano la condivisione del superamento del territorio come substrato meramente fisico condizionante lo sviluppo del contesto sociale ed imprenditoriale *-territorio come oggetto-* delineando per conseguenza una prospettiva di osservazione statica degli elementi in esso insistenti *-materiali ed immateriali-*, verso una reinterpretazione del territorio come “luogo dinamico” di produzione dell'innovazione di processo, di prodotto, di modelli di sviluppo e crescita, di “capitale sociale” immateriale che, in un percorso virtuoso di continua riproduzione ed accumulazione, disegna traiettorie innovative e forti stimoli creativi nelle relazioni con i vari *stakeholder* territoriali e soprattutto tra imprenditori, imprese, contesti. In quest'ottica, preliminarmente alla stesura del presente contributo, si assume come metodologia l'ambito degli studi scientifici di management senza peculiari riferimenti a discipline geografico-spaziali che, nell'approccio al tema, insistono nel tempo su una forte caratterizzazione statica dei luoghi e dei contesti attraverso i confini, anche amministrativi, che per converso la letteratura di management tende a rendere del tutto sfumati. Ancora, in una ricerca costante delle condizioni di efficienza (risorse disponibili, crescita economico-sociale equilibrata, accrescimento del capitale sociale territoriale) e di efficacia (modelli organizzativi reticolari, mercati integrati, risorse intellettuali qualificate), il territorio nelle sue molteplici declinazioni non può evidentemente essere ricondotto al ruolo di mero contenitore passivo di attività economiche, ma rappresenta-nelle modalità che ci si prefigge di analizzare-un vettore di continui interscambi tra impresa ambiente e contesto, fungendo da acceleratore nei processi di crescita del valore dell'intero sistema territoriale (distretti industriali, sistemi produttivi

locali, contratti di rete, “distretti” della conoscenza), armonizzando le risorse produttive alle consuetudini locali e ritraendo altresì dalle medesime, input costanti alla co-determinazione di valore economico, sociale, relazionale con valori identitari chiari e “non” facilmente riproducibili in altri luoghi, in antitesi all’omologazione sospinta dagli effetti di una “globalizzazione” geo-spaziale più che mercatistico-relazionale.

3. L’evoluzione del concetto di territorio e il ruolo del capitale sociale territoriale

Negli ultimi decenni, il concetto di “territorio” ha subito un’evoluzione significativa: da semplice risorsa materiale suscettibile di sfruttamento o mero spazio da controllare, si è giunti ad una interpretazione che gli attribuisce un carattere prevalentemente relazionale e ne riconosce l’incertezza propria di un sistema complesso. Il territorio assume la forma di un “sistema incompiuto” (Rullani 2010) che cerca di rigenerare continuamente la propria identità in rapporto agli eventi esterni che in qualche modo la destabilizzano e, in alcuni casi, non riesce a ricondurre verso un indirizzo proprio.

I territori non sono uno spazio fisico a sé stante, bensì sono condizionati dal tempo e dalle scelte dell’uomo: il processo di globalizzazione ha generato notevoli cambiamenti economici, culturali e politici su scala globale, ma anche a livello locale, in quanto lo sviluppo tecnologico, la velocità di trasmissione delle informazioni, la crescente mobilità di persone e merci, hanno determinato il ridimensionamento delle distanze e un progressivo aumento delle relazioni e degli scambi tra Paesi in vari ambiti. Sono notevoli i contributi che nel tempo sono stati dedicati allo studio dei territori del loro rapporto con le imprese; dopo il periodo fordista in cui il territorio veniva visto come uno spazio da utilizzare per sviluppare la produzione da parte di imprese di diverse dimensioni, si affermano modelli di definizione dei territori tra loro in competizione e a volte in cooperazione, grazie all’utilizzo dell’ICT, abbattendo l’importanza dei confini amministrativi e geografici e valorizzando elementi di creazione del valore che sempre più spesso hanno assunto una natura immateriale e si sono identificati nel panorama globale come sintesi della valorizzazione di talenti, conoscenza, tecnologia e territorialità (Florida, 2009).

Nella più ristretta considerazione e in una rappresentazione maggiormente sociologica del territorio, si affronta, a partire dalla definizione degli spazi urbani, il concetto di territorio-luogo o “place” la cui natura, secondo *l’Institute of Place Management*, emerge dalla frequentazione e dall’azione incisiva e strategica di una *governance* (intesa nella forma di tipo strettamente bottom up)¹ che mira alla trasformazione dei territori in sistemi in grado di evolvere verso strutture sostenibili e nel tempo capaci di sopravvivere ai cambiamenti, adattandosi (Walsh, 2001; Parker, 2008); il territorio diventa dunque un luogo dinamico e fortemente caratterizzato dalla ricerca della generazione di valore per coloro che lo vivono. È dunque un territorio attivo che cresce in conoscenza, si dota di strumenti per la creazione di valore e interpreta le dinamiche di ambiente e contesto.

Con l’identificazione del luogo, in ottica dinamica, come il prodotto di processi evolutivi autopoietici, tesi ad un fine e condizionanti una serie di microscelte, si focalizza l’attenzione sull’importanza dei fattori intangibili - *genius loci*, *valore del marchio collettivo*, *sviluppo e diffusione della conoscenza* - capaci di determinare in modo decisivo il processo evolutivo dello sviluppo territoriale. L’approccio dinamico al territorio, che va oltre il mero spazio fisico, è supportato da numerosi studi storici, filosofici, architettonici e urbanistici, che hanno introdotto e reinterpretato il concetto di *genius loci* (Norberg-Schulz, 1980; Jivè’N. e Larkham, 2003; Carmona, 2010), identificando in diversi modi il significante di spirito del luogo, nell’analisi della natura e dei valori di una città o, in generale, di un territorio. Con tale espressione *genius loci*, si intende rappresentare lo spirito di un territorio, come concentrato di cultura d’impresa, storia, tradizioni e

¹ Distinguiamo la “*governance*” territoriale dal “*government*”. La prima identifica una modalità di gestione del territorio in ottica bottom up mentre la seconda identifica prevalentemente gli organismi di gestione di tipo prevalentemente pubblico e caratterizzati da un approccio *top-down* (Governa, 2003).

valori locali, conoscenza, capacità di innovazione e creatività; è proprio questo aspetto a garantire ai distretti, ai *network* e ai sistemi produttivi, la possibilità di sopravvivere nel tempo anche in un'economia dominata dalla delocalizzazione e dalla globalizzazione. La creatività, la conoscenza, la genialità che nel tempo si è stratificata (sovente identificata come fonte del Made in Italy) ha creato valore difficilmente imitabile nei territori italiani; quest'ultimi, cooperando, eventualmente anche con realtà territoriali estere, procederanno verso la generazione e il mantenimento della competitività.

La conoscenza del territorio passa attraverso il riconoscimento delle interazioni tra diversi attori a livello locale e globale; il territorio non è più semplicemente lo spazio neutro su cui si svolgono gli eventi, ma è il frutto delle dinamiche interattive che attiva e che si svolgono continuamente tra di essi; un soggetto vitale ad alta complessità, determinato dai processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano e ambiente e non il mero spazio geografico, in quanto prodotto dalla interazione di lunga durata tra insediamento umano ed ambiente, ciclicamente trasformato dal succedersi delle civiltà (Golinelli, 2011) e non solamente da attività economiche; non è un oggetto fisico, piuttosto rappresenta l'esito di un "processo di territorializzazione", ovvero un processo di strutturazione dello spazio fisico da parte della società insediata. Il suolo, la terra, l'ambiente fisico, il paesaggio, l'ecosistema, l'architettura, le infrastrutture non sono ancora il territorio, essi ne rappresentano i supporti fisici e simbolici: la specificità del territorio consiste nel suo essere il risultato della capacità di strutturazione simbolica dello spazio, consentendo il riconoscimento di una correlazione fra luogo fisico e spazio culturale, simbolico, economico della società insediata.

In questa strutturazione del luogo in ottica dinamica e attiva, elementi immateriali fungono da determinanti per introdurre dei sistemi innovativi di co-creazione del valore che incidono sul rapporto tra i vari *stakeholder*, le imprese e il territorio stesso; tra questi elementi il capitale sociale territoriale e la conoscenza appaiono come fattori differenzianti nei processi di sviluppo costituendo parte integrante della relazione biunivoca impresa-territorio.

L'attenzione della letteratura (Zanda, 2006; Bounfour, 2003; Panno, 2011) si è focalizzata sull'importanza di questi fattori immateriali che sono alla base della crescita economica; in quest'ottica, elementi come l'identità e il senso di appartenenza ad un "luogo" risultano fondamentali per la competitività del luogo stesso: si instaura così una connessione necessaria tra il capitale sociale immateriale e il luogo che lo stesso ha generato.

Il capitale sociale territoriale è considerato dalla letteratura come una risorsa che risiede nella struttura delle relazioni sociali e non negli individui né nei mezzi di produzione; è una risorsa collettiva connessa con le strutture delle reti di relazioni, con la loro stabilità e densità delle relazioni stesse nel tempo e poi si evolve nel concetto di *civicness* (Zanfrini, 2001; Camagni, 2008;), inteso come l'insieme di elementi dell'organizzazione sociale quali la fiducia, la solidarietà, le norme di reciprocità, le reti che sono in grado di migliorare l'efficienza individuale e della collettività; a partire da questi temi, la comprensione del fenomeno si è via via arricchita di nuove esperienze, la letteratura sull'argomento si è ampliata notevolmente e i tentativi di definizione del capitale sociale si sono moltiplicati allo scopo di chiarire il concetto. La letteratura italiana (Rizzi, 2003; Vinci, 2005; Camagni, 2008;) definisce il capitale sociale territoriale come beni collettivi relazionali o reti tra gli *stakeholder* che consentono la diffusione di conoscenze e informazioni, riducono i costi di diffusione delle stesse e favoriscono la capacità di coordinamento tra gli attori. Infine si distingue il capitale sociale visto in ottica "sistemica" da quello "relazionale o interattivo": il primo è l'attitudine a cooperare che ha origine da una cultura condivisa in grado di creare fiducia interpersonale diffusa; il capitale sociale interattivo va individuato nelle risorse che scaturiscono dal tessuto relazionale e cooperativo in cui un individuo è inserito.

Il capitale sociale appare come elemento differenziante nei processi di sviluppo e le ragioni di tale importanza possono essere ricondotte al continuo processo evolutivo e di cambiamento che ha interessato i sistemi economici moderni. Se da una parte la globalizzazione ha determinato la sottrazione al controllo dei singoli stati delle dinamiche di equilibrio dei mercati e ha ridotto l'unitarietà dell'economia nazionale determinando il tentativo di riprodurre gli equilibri socio

economici in ambito subnazionale (Rullani 2009, Brunori 1999), d'altro canto è sorta la necessità per gli agenti economici e per i territori di sviluppare delle capacità peculiari sempre mutevoli; avviene pertanto una rivalutazione delle caratteristiche micro delle unità produttive che evidenziano l'importanza delle singole doti imprenditoriali e degli assetti istituzionali locali.

Dunque, le scelte localizzative delle imprese assumono un ruolo di primo piano in quanto i vantaggi competitivi che l'impresa riesce a conseguire, sempre più dipendenti dalle specifiche risorse del territorio stesso, determinano il successo dell'attività produttiva; ancora, le economie esterne presenti nel territorio che incidono notevolmente sulla competitività dell'impresa sono il frutto di beni collettivi locali che gli consentono di accrescere la capacità di innovazione. Il capitale sociale appartenente ai territori funge da elemento caratterizzante che fa nascere dei modelli sul binomio tradizione-innovazione in un approccio riconducibile a distretti culturali evoluti (Francesconi e Cioccarelli, 2013) in cui il territorio con la sua tradizione, storia e identità relazionale rappresenta un valore aggiunto e un vantaggio competitivo difficilmente riproducibile in altri contesti. In questo senso dunque, allo stesso momento l'impresa sceglie il territorio compatibile e il tempo determina la co-creazione del valore impresa-territorio qualora emerga compatibilità strutturale e strategica.

4. Dall'evoluzione del concetto di territorio alla creazione di valore impresa-territorio

L'approccio costruzionista (Rullani 2012) è una metodologia di analisi del processo di trasformazione del rapporto impresa-territorio che fonda le sue basi sull'importanza dell'innovazione e della rottura degli schemi. Si contrappone all'approccio evoluzionista che ha caratterizzato gli studi di management di impresa nell'identificazione del ruolo delle imprese nello sviluppo del territorio, prevalentemente basato sulla teoria evolutiva in cui il contesto muta a causa di scelte di varianti dell'esistente. Nella teoria evolutiva infatti, il nuovo nasce da varianti più o meno casuali che vincono nella competizione con le altre se vengono selezionate dall'ambiente e si propongono modificando il contesto macro. In questo senso, il ruolo dell'impresa "pioniere" è fondamentale per l'emersione dell'idea nuova e in mancanza dell'impresa "coraggiosa" il contesto non adotta l'idea rimanendo conservatore.

L'approccio su cui riflettere dovrebbe essere dunque di tipo costruzionista; parte dal ruolo importante dei singoli soggetti e dal progetto di vita o di lavoro e va oltre le imprese basandosi sui soggetti e sul loro bisogno di condividere esperienze e progetti e di dare un significato concreto al concetto di "valore" in base a periodi storici e alle contingenze esistenziali. In questo approccio assume un ruolo fondamentale la capacità di accettare il cambiamento attraverso la partecipazione alla costruzione dello stesso e parallelamente un ruolo importante viene assunto dalla apertura relazionale tra i soggetti coinvolti e dalla possibilità offerta ai soggetti di essere parte attiva del cambiamento e dello scambio di valore; l'impresa innovatrice rimane al centro dello sviluppo ma, di fatto, ottiene il giusto successo quando poggia la propria idea di sviluppo sulle grandi trasformazioni e innovazioni della storia e le sfrutta.

Il periodo fordista ha basato il successo sulla grande innovazione della corrente elettrica e della catena di montaggio, il periodo attuale e contemporaneo offre alle imprese la possibilità di fondare sulle innovazioni nelle telecomunicazioni, nella tecnologia informatica e, in generale, nella diffusione rapida della conoscenza e dell'informazione.

L'elemento che genera valore e che scambia valore con le imprese che hanno la capacità di sopravvivere in contesti mutevoli e turbolenti come quello attuale è nella capacità di essere in relazione attiva con altri territori e, in modo specifico con territori a confini amministrativi non definiti, diffusi a livello globale.

L'approccio che si analizza in questo lavoro è quello della co-creazione di valore in una logica *win-win* in cui non c'è un vero e proprio "stimolatore"; il principio è quello della impresa moderna connessa e innovativa che riesce a condividere un approccio allo sviluppo del territorio formato da

diverse *governance*, da un *government*² (Cresta, 2008) e da soggetti che hanno la medesima coscienza dell'ambiente e, in modo derivato, del contesto.

Ciò che emerge e assume importanza nello studio dunque, non è il primato nella capacità di dare uno stimolo allo sviluppo (può dipendere dalle imprese, dalla *governance* territoriale o da altre entità) ma è la rilevanza della compatibilità e condivisione dei significati attribuiti all'interpretazione della realtà turbolenta dell'ambiente e, dunque, del contesto.

Le aggregazioni tra attori nel territorio co-creano valore quando gli agenti all'interno hanno una compatibilità nell'interpretazione dei concetti di valore, di innovazione e di costruzione e diffusione della conoscenza. Necessariamente, il valore si co-crea anche in base alle priorità riconosciute e riconoscibili nell'ambito delle fasi di ideazione, progettazione e produzione e, per il *government*, nei percorsi di pianificazione dello sviluppo dei territori e nelle fasi di generazione di fiducia tra gli attori territoriali e di assistenza allo sviluppo.

Imprese, residenti, attività economiche e non economiche agiranno in maniera sinergica anche senza un reale coordinamento, secondo un processo adattivo e complesso, tendente alla sopravvivenza della collettività quando avranno interiorizzato i significati dei termini di riferimento per la costruzione del valore e per la gestione dello sviluppo attraverso la conoscenza e la comunicazione, anche extraterritoriale.

Una lettura integrata del concetto sistemico e di creazione di valore permette di riflettere nella logica dell'autorganizzazione di intere aree e della sostenibilità economica generata da impulsi provenienti da imprese che stimolano le comunità a crescere e a specializzarsi tramite collaborazione, formazione-scuola-impresa oppure da parte di centri di ricerca che formano e offrono alla comunità competenze e conoscenze che a loro volta stimolano la nascita di nuove imprese di servizi, consulenza e formazione.

In questo senso il ruolo del *government* territoriale è unicamente quello del conferimento di fiducia, opportunità e assistenza ad un *humus* territoriale che, seguendo una modalità di *governance bottom-up*, riesce ad autorganizzarsi e, secondo un'analogia con le scienze biologiche (Holland 1992; Campbell, 1974) riesce anche ad autorganizzarsi in *network*, spesso in modalità autonoma e automatica.

Il *network* territoriale è un potenziale sistema composto da diversi sub-sistemi (o *cluster*) che emergono in base alle condizioni di contesto e alle opportunità che si generano dagli stimoli provenienti dai diversi attori *leader* in un particolare momento; la co-creazione di valore risulta percepibile solamente nel momento in cui si compie e si attivano le relazioni tra le componenti sistemiche caratterizzate ciascuna da una particolare *governance*.

Potremmo dunque asserire che il *network* territoriale composto da diversi sub-sistemi è un sistema complesso adattivo (Waldrop, 1992; Gell-Mann, 1994; Kauffman, 1995) che assume forma quando viene percepito come un'entità che genera valore ed assume un valore quando conquista un posizionamento riconosciuto.

Di fatto i territori sono realtà complesse e difficilmente gestibili dall'alto (*top-down*) in quanto risultano caratterizzate da relazioni ed interazioni che mutano continuamente e in modo molto veloce; non è semplice osservare la loro composizione né il loro assetto in modo puntuale in quanto risultano in continuo mutamento. Il *network* territoriale si configura come la risultante positiva di diversi sub-sistemi o *cluster*, capaci di co-creare valore.

Il concetto di co-creazione di valore è il risultato di un *mix* di fattori che si autoalimentano se sviluppano gli strumenti (conoscenza e attitudine al cambiamento) per autoinfluenzarsi; sebbene non sia escluso che in alcuni casi è proprio l'impulso di una realtà economica importante a garantire - *almeno in parte* - l'evoluzione economica di un'area territoriale, diverse esperienze, anche in Italia, hanno dimostrato che, sempre più spesso, anche in caso di presenza di un governo territoriale forte e determinato, si è più volte scesi a compromessi con gli investitori, realizzando progetti difficilmente identificabili come sostenibili e, a volte, poco in linea con il bisogno di potenziamento

² Per una trattazione della differenza tra *governance* e *government* si veda: Cresta A (2008) *Il ruolo della governance dei distretti industriali: un'ipotesi di ricerca e classificazione* Pubblicazioni DASES, Franco Angeli, Milano.

della qualità della vita delle popolazioni. È il caso della grande fabbrica condizionante il territorio, con infrastrutture rigide e vincolistiche di “consumo” dello spazio pensate per la produzione standardizzata (le linee di produzione, i manufatti ed i prodotti, il lavoro “pesante”, l’assimilazione della risorsa umana alla macchina) ma non per il valore e benessere del territorio, definendo una gerarchia chiara tra impresa proprietaria, modello organizzativo-produttivo, prodotti, mercato, senza conferire alcuna centralità alle unità persona e territorio: alcuni casi recenti del nostro sistema produttivo ed economico -*Fiat nell’automotive a Termini Imerese e Cassino, Riva nell’acciaieria a Taranto, Fincantieri a Castellammare di Stabia*- per riferire su alcuni primari gruppi operanti in settori industriali strategici, dimostrano come sia entrato in profonda crisi il concetto di mercato come elemento regolatore delle interdipendenze su scala globale ed il modello economico e sociale di acquisto e di consumo “domandi” sempre più eccellenza manifatturiera artigianale coincidente con modelli di innovazione e di *networking* reticolare dei territori -*soggetti ed agenti di nuove forme di sviluppo manifatturiero ed imprenditoriale*-, re-interpretazione di modelli di business che pongono la persona, il territorio, l’intelligenza in rete e condivisa, il contesto/luogo, la ricerca creata nella fabbrica e diffusa nei luoghi della fabbrica che i mercati globali hanno apprezzato e continuano ad apprezzare nella complessa contemporaneità.

Il concetto stesso di co-creazione del valore non sottende necessariamente un approccio win-lose e, in particolare, propone momenti di confronto e di crescita sinergica nella prospettiva concreta di generazione duale e scambievole del concetto di valore.

5. Determinanti della co-creazione di valore: analisi del territorio e dell’impresa

Questo lavoro, in fase esplorativa, rappresenta dati e situazioni del territorio di Corciano (territorio comunale in cui è attiva la produzione dell’azienda Brunello Cucinelli) e dell’impresa Brunello Cucinelli.

La raccolta di dati e informazioni riferibili al territorio è stata effettuata attraverso una visita al borgo di Solomeo e al Comune di Corciano oltre che ai territori circostanti, dall’indagine del sito web comunale e dei diversi riferimenti disponibili *on-line*. Per quanto riguarda l’impresa Brunello Cucinelli è stato visitato il punto vendita di via della Spiga a Milano e sono stati rilevati i principali dati necessari alla conoscenza dell’azienda dal lato della filosofia aziendale attraverso lo studio del sito web aziendale e la raccolta di informazioni disponibili su siti *web* specializzati, stampa specializzata - *per le interviste all’imprenditore* -, soprattutto in occasione del periodo di quotazione in borsa dell’azienda.

5.1 Analisi del territorio e identificazione delle determinanti del valore e delle relazioni

Il territorio oggetto della trattazione si identifica nel Comune di Corciano (20485 ab.)³ in provincia di Perugia. L’area territoriale ristretta interessata dall’azienda di Brunello Cucinelli è la frazione di Solomeo - un borgo medievale situato in collina che conta circa 430 abitanti - restaurato in collaborazione con l’azienda di Brunello Cucinelli. L’impronta del restauro e dell’interesse diretto dell’imprenditore si rileva con la presenza in Solomeo del teatro Cucinelli e della Fondazione omonima dell’imprenditore; la popolazione è direttamente coinvolta nel progetto di sviluppo dell’area territoriale voluto dall’imprenditore e si riconosce parte attiva non solamente per il lavoro all’interno dell’impresa Cucinelli ma anche per l’attenzione e la partecipazione dei soggetti non direttamente coinvolti, in quanto il Borgo di Solomeo ha ormai assunto la forma di una destinazione turistica - *per motivi culturali, architettonici, paesaggistici, strutturali* - . La presenza del teatro, della biblioteca “Neoumanistica”, degli eventi in cartello e dell’interesse per le tradizioni e per la cultura hanno certamente generato un volano efficace per il territorio che, di fatto, non

³ Popolazione residente al 1° Gennaio 2013 per età, sesso e stato civile Comune: Corciano. Fonte: <http://demo.istat.it/pop2013/index.html>

avrebbe avuto modo di esistere se non avesse incontrato l'apertura e la volontà di collaborazione e cooperazione da parte dei residenti e, soprattutto, dell'amministrazione locale.

Più volte e in luoghi diversi di Italia la riqualificazione urbanistica o architettonica di luoghi, piazze, strade e contesti ha ricevuto un impulso forte da investitori privati e/o pubblici ma sono state registrate anche situazioni di fallimento, incuria, degrado e mancato utilizzo delle strutture riqualificate per via della mancanza di una strategia e, soprattutto, della condivisione da parte di chi vive quegli spazi, di una appropriazione specifica e di una co-progettazione valoriale. In questi casi si rileva la mancanza di raccordo e compatibilità strategica tra gli attori e, dunque, emerge la limitata possibilità di co-creare valore nel rapporto territorio-attività economiche. La situazione risulta diversa per il Comune di Corciano e in particolare per la frazione di Solomeo; sono numerosi gli indicatori che testimoniano la sensibilità delle popolazioni del territorio in analisi per lo sviluppo economico, per la conservazione delle testimonianze storiche e della memoria e per l'arte e la cultura oltre che per la buona qualità della vita. Già dai primi anni 80 Corciano ha registrato diversi interventi di riqualificazione edilizia funzionale alla definizione di un posizionamento di livello medio alto qualitativo del territorio con la costruzione di un complesso residenziale - complesso residenziale Rigo - disegnato da Renzo Piano ed ispirato ai cubi di Rubik, in questi mesi in fase di ristrutturazione; dati di riferimento indicano la cittadina si presenta⁴ come il terzo Comune più densamente popolato nella Provincia di Perugia, il secondo per reddito medio procapite più alto e come il luogo con il più alto tasso di natalità dell'Umbria.

Nel Comune di Corciano inoltre, è obbligatoria, secondo la Regione Umbria, la redazione e approvazione del Quadro Strategico di Valorizzazione⁵; questo ha garantito lo sviluppo di quattro fasi per la sensibilizzazione della popolazione e dei diversi *stakeholder*: una fase preparatoria e propositiva, una di concertazione della visione e degli obiettivi strategici, negoziazione e programmazione degli interventi e una fase attuativa comprendente la gestione e monitoraggio. L'Amministrazione comunale in questo senso ha tentato di sensibilizzare e valorizzare tutti gli *stakeholder* del territorio redigendo un QSV⁶ che ha coinvolto gli otto centri storici del Comune: Corciano Capoluogo, Capocavallo, Castelviato, Chiugiana, Mantignana, Migiana, San Mariano, Solomeo; gli incontri favoriti dall'amministrazione e i tavoli di lavoro ed eventi sono serviti a stimolare l'attenzione degli *stakeholder* per il territorio, per il nuovo modo di lavorare e, soprattutto, per prendere coscienza di un modo per usare-gestire il territorio al fine di co-creare, in modo sostenibile, il valore necessario alla sopravvivenza del sistema. Questo è un elemento forte che dimostra gli intenti positivi di un territorio di prepararsi per lo sviluppo acquisendo conoscenza e predisponendosi al cambiamento, nell'ottica della sostenibilità.

In questi dati emerge la volontà di cercare continuamente un punto di incontro nelle visioni di investitori, governo locale e residenti che ogni giorno vivono gli spazi urbani in qualche modo riqualificati e che, riconoscendo un valore nelle azioni e negli investimenti, contribuiscono ad incrementarlo e a perpetuarlo nel tempo per favorire anche uno sviluppo sostenibile e una migliore qualità della vita per le future generazioni. Di fatto, le tradizioni possono perdersi nel tempo perchè nessuno le perpetua ma, di converso, possono anche nascere, grazie ad un opportuno impegno sinergico in un investimento valoriale collettivo; in Solomeo, può nascere una tradizione di recupero e conservazione di una realtà riorganizzata e restaurata in chiave moderna che all'interno

⁴ È il terzo comune più densamente popolato (321,6 abitanti/kmq) nella Provincia di Perugia. Lo precedono Bastia Umbra e Perugia. Il reddito medio pro capite è di € 13.642. Fonte: <http://www.comuni-italiani.it/054/015/statistiche/index.html>

⁵ L'art. 4 comma 2 della legge regionale 2008 n. 12 istituisce il Quadro Strategico di Valorizzazione del centro storico e stabilisce che i Comuni con popolazione superiore a diecimila abitanti o con il centro storico di estensione superiore a quattordici ettari di superficie territoriale redigano il Quadro Strategico di Valorizzazione (QSV).

Il QSV non è un documento statico e definitivo; va inteso come l'attivatore di un processo di sviluppo locale che fa perno sulla valorizzazione del centro storico e più in generale del sistema delle risorse che ad esso fanno capo. Il processo produce modificazioni continue al documento stesso in relazione all'attivazione di un sistema di monitoraggio (in corso ed ex post) e, quindi, alle eventuali implementazioni la cui necessità può scaturire dal "tavolo dei portatori d'interesse" che ne segue l'attuazione.

⁶ <http://www.comune.corciano.pg.it/index.php/bandi/177-quadro-strategico-di-valorizzazione-del-comune-di-corciano/177-quadro-strategico-di-valorizzazione-del-comune-di-corciano>

di essa vede vivere famiglie, imprese e attività amministrative che tra loro si influenzano vicendevolmente in modo positivo.

5.2 Analisi dell'azienda Brunello Cucinelli e delle relazioni con il territorio

Esemplare nell'economia delle riflessioni del presente contributo il caso di *Brunello Cucinelli*, assertore del modello della fabbrica sociale, profondamente radicata in un luogo al punto da "plasmare" il contesto, contribuendo a modificare semanticamente un territorio poco valorizzato e limitatamente conosciuto in un luogo "economicamente e socialmente" noto, ad elevata capacità identitaria, espressione di buone pratiche manageriali, di co-creazione di valore, di *branding* anche turistico-territoriale, di *governance* estesa, di benessere collettivo diffuso: una visione antropologica delle risorse-produttive umane intellettuali finanziarie - che stabilisce e crea nel tempo reti di valore interne, diffusa capacità di generare equamente profitto e valore, di alimentare incessantemente una concentrazione di specializzazione produttiva che la rende unica, inimitabile, intimamente connessa a quello specifico territorio, in un processo sistematico e virtuoso di "scambio" di valore per l'impresa e per il territorio, conquistando in una porzione di spazio limitato i mercati globali ed applicando, nella pratica, la ricorrente definizione-spesso paludata nel linguaggio accademico e solo teorica- di "pensare locale ed agire globale".

Brunello Cucinelli S.p.a è un'azienda di moda italiana operante nel settore dei beni di lusso: conosciuta per i suoi prodotti in cashmere, l'azienda rappresenta ad oggi uno dei brand più esclusivi nel settore posizionandosi nel segmento dell'absolute luxury; il gruppo fonda il suo vantaggio competitivo sull'italianità dei prodotti e delle materie prime, sull'elevata qualità e artigianalità delle lavorazioni ed infine sulla creatività e la capacità di rinnovarsi e di essere contemporanei. La grande attenzione alla qualità della vita e al capitale umano dell'impresa, il sostegno allo sviluppo socio-economico, il rispetto e l'integrazione con il territorio hanno contraddistinto lo sviluppo aziendale e accresciuto la capacità distintiva e identitaria del marchio⁷.

La nascita dell'azienda risale al 1978 quando Brunello Cucinelli intuendo che il cashmere colorato avrebbe potuto rappresentare un'importante innovazione (fino ad allora il cashmere era infatti prodotto esclusivamente nei colori naturali), costituisce ad Ellera di Corciano, in provincia di Perugia, la prima società attiva in questo specifico settore. Pochi anni più tardi la sede della società viene trasferita nel Castello trecentesco di Solomeo, piccolo borgo nella provincia di Perugia, acquistato nel 1985 da Brunello Cucinelli e da quest'ultimo restaurato. Da allora il borgo di Solomeo diviene uno dei tratti distintivi dell'attività e della stessa impresa, tanto che lo stemma del borgo e l'immagine del castello vengono rappresentati nel marchio Brunello Cucinelli e ne diventano il segno caratterizzante. A partire dalla seconda metà degli anni Ottanta si assiste a un ampliamento dell'offerta di prodotti per la clientela e all'ingresso in alcuni dei principali mercati esteri grazie allo sviluppo del canale di distribuzione wholesale multimarca. Un primo ampliamento dell'offerta prodotto si realizza a metà degli anni Ottanta quando Brunello Cucinelli acquista una partecipazione in Rivamonti, società specializzata nella creazione e produzione di maglieria in lana i cui prodotti verranno poi arricchiti con l'inserimento di seta e fili in cashmere, andandosi così ad affiancare alla linea "Brunello Cucinelli". Per favorire l'espansione internazionale della vendita dei capi di maglieria prodotti dalla Brunello Cucinelli, a fine 1986 viene costituita la Brunello Cucinelli USA Inc., come rivenditore all'ingrosso e importatore negli Stati Uniti d'America di capi in cashmere.

È agli inizi degli anni Duemila che si definisce la creazione di un'offerta prodotto di tipo *total look*. Pur restando l'attività incentrata sulla produzione di maglieria in cashmere, si sviluppano competenze interne per la realizzazione di nuovi prodotti (come camicie per uomo e per donna ed accessori come, tra gli altri, sciarpe) che completano le collezioni dei capi in maglieria, senza concedere a terzi licenze per l'uso dei propri marchi. A partire dal 2005 la strategia di sviluppo dell'attività si concentra sull'apertura di negozi monomarca sia in franchising sia a gestione diretta

⁷ <http://investor.brunellocucinelli.com/ita/profilo-del-gruppo/profilo/>

(DOS), in Italia e all'estero. In particolare, i negozi che vengono aperti si trovano nelle vie più prestigiose delle principali città italiane e straniere e in alcune delle località resort più esclusive. Tra i negozi monomarca gestiti direttamente si annoverano quelli di Milano, Parigi, New York, Miami, Madrid, Capri, St. Moritz e tra quelli gestiti in franchising i negozi di Londra, Tokyo, Mosca, S. Pietroburgo, Sylt., Cortina, Saint Tropez. A partire dalla collezione autunno/inverno 2011/2012 il marchio Rivamonti e il marchio Gunex cessano di essere utilizzati e l'intera offerta del Gruppo è rappresentata dall'unico marchio Brunello Cucinelli.

Nell'aprile 2012 l'azienda annuncia la propria quotazione su Borsa Italiana presentando alla Consob formale richiesta di ammissione delle proprie azioni ordinarie alla negoziazione sul Mercato Telematico Azionario. In seguito all'approvazione da parte della Consob per l'offerta pubblica di vendita e sottoscrizione di azioni Brunello Cucinelli S.p.a, il 16 aprile ha avuto luogo il collocamento dei titoli.

La filosofia del gruppo che influenza tutte le scelte strategiche ed operative compiute dal management e che è il punto cardine su cui si fonda tutto il pensiero manageriale di Cucinelli⁸; la filosofia d'impresa di Brunello Cucinelli, infatti, si esprime in un modello imprenditoriale che pone l'uomo al centro del processo produttivo e che ha permesso di sviluppare un senso di partecipazione al successo del Gruppo condiviso a tutti i livelli aziendali. L'impresa risponde ad una sua etica: tanto all'interno quanto all'esterno, i valori umani sono sempre collocati al primo posto. L'azienda è perfettamente integrata nel territorio rappresentando il punto di partenza per la riqualificazione per la città di Perugia in Generale e del Borgo Medioevale di Solomeo in particolare.

Nel corso di 23 anni di attività sono stati realizzati numerosi interventi di recupero e di restauro dei quali Brunello Cucinelli ha curato personalmente la fase della progettazione; nel borgo di Solomeo, costruito nel XIV secolo, c'è oggi il vero cuore dell'azienda, di cui Cucinelli si definisce "custode". Inoltre l'imprenditore si è spesso reso partecipe di iniziative di culturali ed umanistiche del territorio che hanno nel tempo rappresentato l'elemento distintivo dell'azienda. Basti pensare ad esempio che nel 2008 è stato inaugurato sempre all'interno del borgo il Teatro Cucinelli. Quest'ultimo fa parte del "Foro delle Arti", che rappresenta un luogo d'incontro, creatività e cultura, risultato del frutto di un lavoro comune destinato anch'esso ad arricchire tutti e ad essere lasciato come patrimonio per le generazioni future. Nel 2010 è stata inaugurata l'Accademia Neoumanistica con al suo interno una biblioteca. Si tratta di una struttura di ispirazione classica che si aggiunge al Foro delle Arti, dove si svolgono corsi di formazione culturale e manuale, riunioni di lavoro e corsi di aggiornamento professionale.

Il fatturato è cresciuto in modo costante negli ultimi anni e, in particolare, tra il 2009 ed il 2010 la crescita è dovuta all'aumento delle vendite sull'abbigliamento e gli accessori da donna che hanno inciso per il 70 % sui Ricavi Netti totali⁹. L'aumento delle vendite è stato reso possibile inoltre anche grazie all'apertura di nuovi negozi a marchio Cucinelli. Per il 2011 l'incremento del fatturato è dipeso dal consolidamento dei vecchi retail e dall'apertura di nuovi punti vendita ed outlet anche in altri paesi esteri. La stessa giustificazione va ritrovata nell'aumento del fatturato per il 2012. Per quanto riguarda il 2013 l'imprenditore stesso ha sottolineato che i Ricavi sono destinati ad aumentare a seguito dell'apertura di nuovi punti vendita. In particolare . La maison umbra punta ad aprire 12-13 negozi all'anno nel mondo, di cui 8-9 diretti e il resto in franchising, nello specifico nei paesi dell'Est, dove ancora non hanno negozi a marchio.

La caratteristica innovativa nel modello organizzativo della *Brunello Cucinelli* (brand di prodotto identificativo della risorsa proprietaria) è la vocazione ad *includere* territorio risorse intellettuali, lavoratori, centri di ricerca, visitatori, consumatori, istituzioni nelle fasi vitali *-anche decisionali-* dell'organizzazione produttiva, contribuendo così a determinare una sorta di mutagenesi del rischio non più accentrato esclusivamente sulla proprietà ma partecipato e condiviso dagli *stakeholder* sopra evidenziati, facendo emergere le sembianze dell'impresa come *sistema esteso e minimamente gerarchico*, disegnando nuove modalità di interazione nella filiera,

⁸ <http://www.lastampa.it/2013/10/28/scienza/speciali/festival-della-scienza-di-genova/2013/fds/il-segreto-delleccellenza-del-made-in-italy-j1hgG8cnA9eaPBgguf4AO/pagina.html>

⁹ Bilancio consolidato del Gruppo Brunello Cucinelli al 31 dicembre 2010.

nell'azienda, nel territorio: il modello *inclusivo* ha determinato nell'ultimo decennio una tendenza alla consonanza inter-organizzativa ed inter-territoriale (che riduce la gerarchia proprietaria di natura giuridica ed aumenta il valore delle reti condivise, della conoscenza codificata e riproducibile, elevandola a risorsa non esauribile e rigenerabile nella catena del valore): i mercati hanno viepiù apprezzato negli anni la visione innovativa del modello di fabbrica *Cucinelli* valorizzando l'eccellenza di produzione artigianale del cashmere e posizionandolo nei *global markets* come *asset* identitario forte, sottraendolo pertanto - *ma per creazione proprietaria e manageriale e non per vincoli esterni*- alla concorrenza di costo e di prezzo e determinando un valore esteso che non è (solo) dell'impresa, è dell'intero territorio.

Il confine spesso evocato nelle riflessioni degli studiosi di management tra marketing d'impresa e marketing territoriale sui temi della competitività, del valore, dello sviluppo socio-economico, dell'ossimoro profitto aziendale e valore netto positivo territoriale, trova compiuta sintesi nel modello di fabbrica sociale appena descritto, con il governo delle relazioni ed interazioni in antitesi ai modelli fordisti e che rivalutano il ruolo del *capitale sociale territoriale*- conoscenza diffusa e riproducibile, competenze specialistiche-lealtà comportamentale, fiducia, responsabilità condivisa) con accrescimento di profitto e valore non esclusivamente proprietari.

L'esperienza di impresa di Brunello Cucinelli e la sinergia emersa nel rapporto con il territorio evidenziano un caso di successo che si manifesta con il valore generato dall'impresa a livello economico-finanziario e con la soddisfazione dei dipendenti e di tutto l'indotto che rimane attivo nel territorio che viene coinvolto dall'azienda. Sarebbe riduttivo sostenere che l'impresa Cucinelli ha stimolato un territorio a svilupparsi e a "cambiare" approccio al lavoro, alla produzione e, in generale alla qualità della vita; rimane invece più semplice pensare che, lo stesso territorio - e dunque la comunità -, è stato in grado di identificare e recepire, con intuizione diffusa e collettiva, la necessità di sviluppare conoscenze e competenze specifiche, di identificare possibili traiettorie evolutive dell'ambiente e del contesto, soprattutto in vista di turbolenti situazioni di mercato a livello internazionale.

L'esperienza di Cucinelli contribuisce a sottolineare la possibilità di co-creare valore insieme ad un territorio quando sussistono le condizioni di compatibilità tra impresa e territorio non necessariamente generate dal government o da una *governance* definita ma indotte, in periodi temporali non necessariamente brevi, da stimoli biunivoci e reciproci caratterizzati anche da una sensazione diffusa di fiducia nelle istituzioni e da un governo territoriale capace di monitorare lo sviluppo e lo sfruttamento di *asset* e *driver* secondo un principio etico e sostenibile.

6. Conclusioni e prospettive di ricerca future

La complessità di fondo delle relazioni impresa-territorio conduce, negli studi e nelle riflessioni di management, ad una fisiologica demarcazione tra un modello produttivo ed altri emergenti e ad una sistematica attività di *benchmark* rispetto a contesti territoriali differenziati; sovente risulta compito non semplice identificare il limite tra il declino di un ciclo di vita produttivo ed un altro emergente fondato su driver generatori di valore a prevalente contenuto immateriale.

Nella fase storica attuale caratterizzata da estrema variabilità e varietà della domanda e da una crisi protratta dei consumi, il contributo del presente lavoro si spinge verso l'enfatizzazione delle specificità dei contesti territoriali come principale fattore produttivo di competitività delle imprese intimamente connesse alle esperienze e al capitale sociale territoriale: l'osservazione di crescenti e numerosi casi di successo, in una fase di forte globalizzazione dei mercati, sostanzia l'ipotesi di ricerca della difficile trasferibilità di alcuni fattori chiave di successo proprio perché connaturati e nascenti in quel dato luogo, contesto socio-culturale, in quell'area di specializzazione produttiva, che posiziona un territorio in termini di competenze distintive più di una singola tecnologia di un'impresa, sino a modellare la forma organizzativa del *network* territoriale in esso insistente (reti di fornitura, di sub-fornitura, istituzionali, sociali, economiche), definendo un modello virtuoso di produzione e distribuzione del valore di sistema.

Il lavoro nella fase attuale si presenta in forma embrionale ma permette di comprendere lo spunto di riflessione che gli autori intendono comunicare in riferimento al concetto di co-creazione di valore nel rapporto impresa territorio. Il concetto fondamentale che nel presente contributo è stato affrontato è il risultato dell'evoluzione degli studi di management riferiti al rapporto impresa territorio e, sebbene in forma ridotta, in questa sede si presentano gli elementi di determinazione del processo di co-creazione del valore attraverso l'analisi del territorio e lo studio delle *performance* organizzative, manageriali e di mercato dell'impresa.

I risultati positivi dell'azienda Cucinelli sono evidenti e misurabili dai dati economici di fatturato e di margine industriale e commerciale; le *performance* economiche in ambito internazionale legittimano un posizionamento corretto su scala globale determinante per lo stadio di crescita anche in una fase congiunturale critica dei mercati. In ogni caso, emergono per l'azienda risultati significativi ottenuti grazie alla capacità del management e dell'organo di governo di interpretare le esigenze e le tendenze dei mercati proponendo un'offerta particolare e specializzata ma anche considerando il sistema di valori che l'azienda ha saputo rappresentare; non solamente un brand evocativo di uno stile e di un trend di moda ma una filosofia di vita che si concretizza nella manifestazione sistemica di qualità nelle produzioni, capitale sociale, immagine del paese d'origine (Italia), tradizione artigianale materializzata in un "luogo" che diventa "fabbrica" ma soprattutto "stile e qualità di vita".

Il territorio (il luogo) in questo caso è risultato fertile ad accogliere gli input dell'impresa ma, allo stesso tempo ha fornito spunti e stimoli utili all'impresa con i piani strategici con un approccio pro-attivo e con la capacità di interpretare le dinamiche dell'ambiente e del contesto. È dunque risultato una parte rilevante degli *asset* di impresa; la logica *win-win* della cocreazione di valore permette ai due sistemi di coevolvere in simbiosi in un processo complesso e adattivo che avrà senso di esistere fino a che le due entità saranno in grado di accettarsi, completarsi e stimolarsi a vicenda e in modo inscindibile attraverso la capacità di interpretare le mutazioni della domanda e i grandi cambiamenti globali, adeguando e adottando le strutture in modo complementare.

Rimane chiaro che un processo simile è più semplice per una impresa e più complesso per un territorio che vede al suo interno numerose entità, diverse *governance* e strategie di crescita molteplici ma i risultati positivi si avranno quando nel territorio verrà dato spazio alla costruzione di centri di formazione, alla possibilità di diffondere e tramandare tradizioni artigianali di produzione, alla specializzazione per determinate attività, alle nuove tecnologie e alle opportunità derivanti dall'apertura critica all'innovazione e alle grandi trasformazioni globali della società e della tecnica.

La prospettiva futura della ricerca identificherà nuovi strumenti e modelli di indagine della realtà territoriale cercando di comprendere l'effettiva relazione positiva dei lavoratori, dei residenti del Borgo di Solomeo, degli amministratori del Comune di Corciano, ed eventualmente delle imprese dell'indotto dell'impresa Cucinelli, per studiare il processo di co-generazione del valore e identificare possibili traiettorie di sviluppo future oltre che indicatori di *performance* quali-quantitativi.

Bibliografia

- ANCARANI F., VALDANI E. (2000), *Strategie di Marketing del territorio*, Egea, Milano.
- ANSELMINI L. (2005), *Principi e metodologie economico aziendali per gli enti locali. L'azienda Comune*, Giuffrè Milano.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-IX.
- BAUMAN Z. (2006), *Modernità Liquida*, Editori Laterza, Bari.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, n. 80.
- BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BELUSSI F., FIOCCA R. (2007), *Distretti e Cluster (D & C), verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese*, Etas, Milano.
- BOUNFOUR A. (2003), *The Management of Intangibles: The Organisation's Most Valuable Assets*, Routledge, Londra.

- BRUNORI G. (2009), “Sistemi agricoli territoriali e competitività”, in Casati D. (a cura di), *La competitività dei sistemi agricoli italiani*, Franco Angeli, Milano.
- CAMAGNI R. (2008), *Per un concetto di capitale territoriale*, Ires Piemonte, Torino.
- CAMPBELL D.T. (1974), “Downward Causation”, *Hierarchically Organized Biological Systems. Studies in the Philosophy of Biology*, Ayala F.J., Dobzhansky T. (eds), Macmillan, New York.
- CARMONA M. (2010), *Public Places, Urban Spaces: The Dimensions of Urban Design*, Routledge, Londra.
- CAROLI M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M.G. (2009), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- COCA-STEFANIAK A. (2008), “Place Management is an interdisciplinary field”, *Journal of Place Management*, vol. 1, Issue Publication, Emerald, March.
- CODA V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli Torino.
- COZZI G. (2005), “Marketing territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese”, *Rivista on-line del DITEA*.
- CRESTA A. (2008), *Il ruolo della governance dei distretti industriali: un'ipotesi di ricerca e classificazione* Pubblicazioni DASES, Franco Angeli, Milano.
- FERRANDO P.M. (1998), “Risorse e risorse immateriali, natura e implicazioni per il valore delle imprese”, in Vaccà S. (a cura di), *Problemi e prospettive dei servizi pubblici locali di pubblica utilità in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- DAMERI R.P. (1998), *Saggi sull'immaterialità nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- FRIEDRICH S. (1988), *Stadtsoziologie wohin? in Soziologische Stadtforschung*, KZSS Sonderheft.
- FONTANA F. (2011), “Il capitale intellettuale nella pianificazione strategica urbana” *XXXII conferenza italiana di scienze regionali*.
- FRANCESCONI A., CIOCCARELLI G. (2013), *Organizzare i distretti culturali evoluti*, FrancoAngeli, Milano.
- FLORIDA R. (2009), *Who's Your City?: How to Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*, Vintage Canada.
- GELL-MANN M. (1994) *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, W.H. Freeman, San Francisco.
- GILODI C. (2004), “Territorio e Marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca”, *Luic Papers, Serie e Istituzioni*, vol. 13, n. 149, pp. 1-32.
- GLOVER T.D., PARRY D.C. (2009), “A third place in the everyday lives of people living with cancer; functions of Gilda's Club of Greater Toronto”, *Health and Place*, vol. 15, n. 1, pp. 96-106.
- GOLDFINGER C. (1996), *L'utile e il futile. Per un'economia dell'immateriale*, Utet, Torino.
- GOVERNA F. (2003), “Fra government e governance. L'azione collettiva in ambito urbano e territoriale”, in *Governo e Governance: reti e modalità di cooperazione nel territorio regionale*, 2° Rapporto Annuale dell'Istituto per il Lavoro, Sintesi, Franco Angeli, Milano, pp.11-12.
- JIVÈ'N G., LARKHAM P.J., (2003), “Sense of Place, Authenticity and Character: A Commentary”, *Journal of Urban Design*, vol. 8, n. 1, pp. 67-81.
- KAPLAN A., (1980) *Big Enterprise in a Competitive System*, Greenwood Press, Westport.
- KAUFFMAN S.A. (1995), *At Home In The Universe: The Search For Laws Of Self-Organization And Complexity*, Oxford University Press, Oxford.
- HOLLAND J.H. (1992). *Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control and Artificial Intelligence*, MIT Press, Cambridge MA.
- LORENZONI G. (a cura di), (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano.
- MAIZZA A. (2013), “Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca”, *Sinergie*, n. 90, pp. 11-21.
- MANT J. (2008), “Place Management as a core role in government”, *Journal of Place Management and Development*, vol. 1, n. 1, pp. 100-108.
- MATHUR B.L. (2001), *Towards Economic Development*, Discovery Publishing House, Delhi.
- MENDEZ P.A., MERCIER D. (2006), “Compétences-clés de territoires. le role des relations interorganisationnelles”, *Revue française de gestion*, vol. 5, n. 164, pp 253-275.
- MITCHELL W. (1997), *La città dei bits. Spazi luoghi e autostrade informatiche*, Electa, Milano.
- NORBERG-SCHULZ C. (1980), *Genius loci: towards a phenomenology of architecture* Academy Editions, New York.
- NORMANN R. (1977), *Management for growth*, John Wiley and Sons, Chichester.
- OLDENBURG R., BRISSETT D. (1982), “The third place”, *Qualitative sociology*, vol. 5, n. 4, pp. 265-284.
- PANNO A. (2011), *Intangible assets. Profili economici e aspetti valutativi*, Giappichelli Editore, Torino.
- PARKER C. (2008), “Extended editorial: place - the trinal frontier”, *Journal of Place Management and Development*, vol. 1, n. 1, pp. 5-14.
- POLESE F., PELS J., BRODIE R. (2011), “Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation”, in Gummesson E., Mele C., Polese F. (Eds.), *Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science*, Giannini, Napoli.
- PRAHALAD C.K., RAMANSWAMY V. (2000), “Co-opting Customer Competence”, *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMANSWAMY V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard University Press, Cambridge.

- RIZZI P. (2003), “Capitale sociale e crescita regionale in Italia: una esplorazione”, *Scienze Regionali*, vol. 2-3, pp. 57-86.
- RULLANI E. (1999), “L’impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale”, *Sinergie*, n. 49, pp. 25-31.
- RULLANI E. (2009), “Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore”, *Sinergie*, n. 80, pp. 103-142.
- RULLANI E. (2013), “Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali”, *Sinergie*, n. 91, pp. 141-163.
- SANSONE M. (2012), *Place management: città territori marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- SCAGLIA A. (2003), *Comprendere le forme dello spazio: sociologia della città e del territorio*, Università degli Studi di Trento.
- SIMMEL G. (1995), *La metropoli e la vita dello spirito*, Armando Editore, Roma
- SOUKUP C. (2006), “Computer mediated communication as a virtual third place: building Oldenburg’s great good places on the world wide web”, *New Media and Society*, vol. 8, n. 3, pp. 421-440.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A., (2008) “On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective”, *European Management Journal* vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VINCI I. (2005), *Il radicamento territoriale dei sistemi locali*, FrancoAngeli, Milano.
- WALDROP M.M. (1992) *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon & Schuster, New York.
- WALSH P. (2001) “Improving governments’ response to local communities - is place management an answer?”, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 60, n. 2, pp. 3-12.
- WILLIAMS D.R. (2010), “Pluralities of Place: A User’s Guide to Place Concepts, Theories and Philosophies in Natural Resource Management”, in L. Kruger (a cura di), in *Understanding Concepts of Place in Recreation Research and Management*, Gen. Tech. Rep. PNW-GTR-744. Portland.
- YIGITCANLAR T., VELIBEYOGLU K., MARTINEZ-FERNANDEZ C. (2008), “Rising knowledge cities: the role of urban knowledge precincts”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, n. 5, pp. 8-20.
- ZANDA G. (2006), *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, Roma.
- ZANFRINI L. (2001), *Lo sviluppo condiviso: un progetto per le società locali*, Vita e Pensiero, Milano.
- ZUCCHETTI S. (2008), “Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?”, *Luic Papers* n. 214, *Serie Economia e Istituzioni*.

Siti internet

<http://demo.istat.it/pop2013/index.html>

<http://www.comuni-italiani.it/054/015/statistiche/index.html>

<http://www.comune.corciano.pg.it/index.php/bandi/177-quadro-strategico-di-valorizzazione-del-comune-di-corciano/177-quadro-strategico-di-valorizzazione-del-comune-di-corciano>

<http://investor.brunellocucinelli.com/ita/profilo-del-gruppo/profilo>

<http://www.lastampa.it/2013/10/28/scienza/speciali/festival-della-scienza-di-genova/2013/fds/il-segreto-delleccellenza-del-made-in-italy-j1hgG8cnA9eaPBgguf14AO/pagina.html>

La simbiosi industriale come modello per lo sviluppo sostenibile dei sistemi economici territoriali

MARCO LA MONICA* LAURA CUTAIA* SILVIO FRANCO[♠]

Abstract

Obiettivi. L'obiettivo di questo lavoro è descrivere gli effetti economici ed ambientali prodotti dalla realizzazione di percorsi di simbiosi industriale su scala regionale.

Metodologia. Lo studio, adattando alcuni modelli di localizzazione industriale orientati alla massimizzazione del profitto, cerca di capire in quali casi le imprese, nel tentativo di cogliere nuove opportunità di business, possono realizzare alcune sinergie eco-efficienti e mutualmente convenienti.

Risultati. Il paper evidenzia che tali sinergie possano realizzarsi nella misura in cui le imprese sono in grado di ottenere (o fornire) materie prime secondarie a prezzi più convenienti rispetto alle materie prime. Ciò necessita di prezzi di vendita franco fabbrica più bassi e/o minori costi di trasporto. Potrebbe risultare importante, inoltre, anche un'eventuale maggior prossimità geografica tra le imprese.

Limiti della ricerca. I principali punti di criticità della ricerca sono: 1) il concetto di spazio viene analizzato solo da un punto di vista fisico-metrico, senza tener conto delle specificità del territorio in cui si realizza la simbiosi; 2) non si tiene conto dei più alti costi di transazione cui l'impresa può andare incontro nel passare da forniture interne alla propria supply chain a trasferimenti di risorse che coinvolgono industrie tradizionalmente separate, propri della simbiosi industriale.

Implicazioni pratiche. Questo lavoro, comunque, intende dare un contributo ad una migliore comprensione del fenomeno della simbiosi da un punto dell'economia regionale, per favorirne una sua effettiva realizzazione nelle attività industriali.

Originalità del lavoro. In tale direzione, si cerca di analizzare la fattibilità economica di alcuni possibili percorsi di simbiosi industriale, facendo uso di schemi concettuali tipici dell'economia regionale.

Parole chiave: Green economy; Economia circolare; Simbiosi industriale; Eco-efficienza; Localizzazione industriale; Sviluppo economico regionale.

Objectives. The objective of this paper is to highlight the economic and environmental effects of the implementation of paths of industrial symbiosis at regional scale.

Methodology. By adapting some models of industrial location oriented to the maximization of profit, this paper tries to find out when, in an attempt to seize new business opportunities, firms are able to achieve some eco-efficient synergies and mutually convenient.

Findings. The study shows that it is possible if firms are able to obtain (or provide) secondary raw materials at cheaper prices than raw materials. The achievement of this goal needs lower ex-works prices. It may also be important, also, a greater geographical proximity inter-firm.

Research limits. The main research limits are: 1) the concept of space is only analyzed using a physical-metric view, without taking into account any peculiarity of the area where the symbiosis is achieved; 2) the research doesn't take into account the higher transaction costs that a firm can have in moving from supplies within the same supply chain to exchanges of resource that involve traditionally separate industries, typical of industrial symbiosis.

Practical implications. However, this paper tries to make a contribution to a better understanding of the phenomenon of industrial symbiosis from an regional economics view, in order to facilitate its implementation in the industrial activity.

Originality of the study. To this end, the paper tries to analyze the economic feasibility of possible pathways of industrial symbiosis, making use of typical conceptual schemes of the regional economics.

Key words: Green economy; Circular economy; Industrial symbiosis; Eco-efficiency; Industrial location; Regional economic development.

* Dottorando in *Economia e Territorio* - Università degli Studi della Tuscia
e-mail: marcolamonica@unitus.it

• Ricercatore dell'Unità *Tecnica Tecnologie Ambientali* - ENEA di Roma (Casaccia)
e-mail: laura.cutaia@enea.it

♠ Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi della Tuscia
e-mail: franco@unitus.it

1. Introduzione

Negli ultimi decenni, grazie anche alla pubblicazione di numerose ricerche scientifiche a livello internazionale, è aumentata la consapevolezza della stretta interconnessione esistente tra le attività economiche, l'ambiente e il benessere delle persone (Boulding, 1966; Georgescu-Roegen, 1971; Meadows *et al.*, 1972; Daly, 1973; Bundtland, 1987; Millennium Ecosystem Assessment, 2005; Stern, 2006; IPCC, 2007; TEEB, 2010). “Le attività umane [infatti] incidono sull'ambiente, modificando il territorio, le acque, il paesaggio e il clima mentre modificano al contempo l'economia e l'organizzazione sociale” (Finzi *et al.*, 2012, p.16).

È da sottolineare come l'attuale configurazione del sistema produttivo mondiale (UNEP 2011, p. 244):

- sia “responsabile di circa il 35% dell'utilizzo globale di elettricità, di oltre il 20% delle emissioni di CO₂ e di oltre un quarto dell'estrazione di risorse primarie”;
- “assorba circa “il 23% dell'occupazione totale”;
- “determini “fino al 17% dell'inquinamento atmosferico collegato ai danni alla salute”.

Nei prossimi decenni la scarsità di risorse diventerà sempre più una sfida fondamentale che qualunque sistema produttivo dovrà affrontare nella consapevolezza che essa rappresenta una variabile strategica da tenere in seria considerazione per nuove politiche di sviluppo (OECD, 2011; UNEP, 2011).

Per rispondere a questa sfida, le organizzazioni internazionali e i governi hanno posto grande enfasi al ruolo della *green economy* e alla sua capacità di generare un riorientamento dell'attuale sistema produttivo verso processi e prodotti eco-sostenibili. Ciò, infatti, può determinare un uso più efficiente delle risorse, evitando un'eccessiva pressione dell'uomo sulla biodiversità, sugli ecosistemi e sui servizi che questi forniscono, cioè sul quel capitale naturale che rappresenta un *asset* strategico fondamentale per uno sviluppo economico sostenibile (TEEB, 2010; OECD, 2011; UNEP, 2011; Cutaia *et al.*, 2012; Ronchi e Morabito, 2012).

In questo quadro, hanno trovato spazio gli studi che, puntando ad approfondire i molteplici aspetti del rapporto esistente tra la dimensione ambientale e lo sviluppo economico regionale, concentrano la loro attenzione sul concetto di sostenibilità territoriale e sull'impatto ambientale procurato dalle trasformazioni industriali a scala locale. Queste ricerche, oltre a descrivere gli effetti delle scelte strutturali e localizzative delle attività industriali a livello territoriale, analizzano le ricadute che i fenomeni di inquinamento e di impoverimento delle risorse hanno sui *trend* di sviluppo dei sistemi produttivi locali, evidenziando, in particolare, la loro incidenza sulla qualità della vita e sul benessere delle comunità locali (Giaoutzi e Nijkamp, 1994; Gutman, 2007; Wallis *et al.*, 2007; Batabyal e Nijkamp, 2010).

La possibilità che le imprese hanno di minimizzare nella loro attività lo spreco di risorse e/o di riutilizzare nel proprio processo produttivo i rifiuti generati da aziende vicine, permetterebbe di attivare dei processi di collaborazione di tipo *win-win* sia in termini economici che ambientali.

In tale direzione, l'ecologia industriale, come paradigma teorico, e la simbiosi industriale, come modello operativo, rappresentano dei validi punti di riferimento per generare un'interazione virtuosa tra impresa e territorio. Il sostegno all'attivazione di simili iniziative appare un efficace strumento di *policy* per favorire un nuovo modello di sviluppo che, attraverso la riconfigurazione in senso circolare dei sistemi produttivi, riesca a salvaguardare il capitale naturale dell'economia; con questo modello, infatti, “le aziende possono diventare più competitive grazie ad una pianificazione strategica e al miglioramento delle performance economiche e ambientali...[e]...le comunità locali possono convivere con i sistemi industriali e infrastrutturali senza rinunciare alla qualità della vita” (Gessa e Conti, 2010).

Il *paper*, muovendo da queste linee generali, si propone di descrivere alcuni dei principali effetti economici ed ambientali che scaturiscono dall'attuazione di percorsi di simbiosi industriale su scala regionale. Tale analisi teorica si pone un duplice obiettivo: fornire un contributo nell'individuazione di alcune delle condizioni economiche che si devono realizzare affinché le imprese, nel loro tentativo di cogliere nuove opportunità di *business*, sappiano dar luogo a sinergie

eco-efficienti e reciprocamente convenienti; valutare i principali effetti economici e ambientali che una determinata area geografica può ottenere dalla realizzazione di tali processi di simbiosi.

Per raggiungere queste finalità, i contenuti della presente nota sono stati strutturati come segue.

Nella prima parte si procederà alla descrizione della simbiosi industriale, evidenziando come questa branca dell'ecologia industriale, attraverso la creazione della chiusura dei cicli produttivi (in analogia agli ecosistemi naturali) e la conseguente scomparsa del tradizionale concetto di rifiuto, possa rappresentare un utile strumento di *policy* per la riconfigurazione in senso circolare e sostenibile dell'attuale modello lineare di produzione. A questo scopo sarà presentato un caso di successo di simbiosi industriale evidenziandone i vantaggi per le imprese e per la comunità locale.

Nella seconda parte del lavoro verranno individuate, con riferimento a modelli di localizzazione delle attività industriali mutuati dall'economia regionale, le condizioni affinché la simbiosi industriale possa essere presa in considerazione nelle scelte economiche delle imprese. Nell'adottare di tali modelli si inizierà con il rappresentare lo stato dell'arte (economia lineare) per poi individuare due possibili scenari di simbiosi industriale (economia circolare) in cui, senza la necessità di trattamento dei rifiuti (o dei sottoprodotti), l'output di un'impresa può essere utilizzato come input (materie prime secondarie) da parte di un'altra impresa.

Nella terza parte si tratterà un quadro dei possibili impatti economici e ambientali che, a livello territoriale, possono scaturire dalla realizzazione della simbiosi industriale. In tale ambito si evidenzierà l'importanza delle condizioni di mercato nel favorire scelte imprenditoriali tese ad attivare sinergie eco-efficienti e mutualmente vantaggiose.

Nell'ultima parte, infine, si cercherà di capire se il lavoro sia riuscito a raggiungere le finalità che si era prefissato e in che misura sia riuscito a rispondere alle motivazioni della ricerca, evidenziandone i limiti e le possibili implicazioni.

2. Dall'ecologia industriale ai processi di simbiosi a scala locale

L'ecologia industriale, considerata come la *scienza della sostenibilità* (Allenby *et al.*, 1999; Ehrenfeld, 2004; Gibbs, 2008), ha le sue origini nel 1989, anno in cui Frosh e Gallopoulos pubblicano lo studio "*Strategies for Manufacturing*". In questo *paper* gli autori affermano "che il modello tradizionale di attività industriale - in cui i singoli processi produttivi prelevano materie prime e generano prodotti da vendere più rifiuti da smaltire - dovrebbe essere trasformato in un modello più integrato:[cioè] un ecosistema industriale" (Frosh e Gallopoulos, 1989, p.144).

L'idea dell'ecologia industriale nasce da una sua stretta similitudine con i sistemi ecologici naturali, nel senso che, per analogia, i modelli derivati dai sistemi naturali possono essere applicati alla progettazione di processi e forme di organizzazione industriale (Frosch, 1992; Lowe, 1994).

Nel 1995, Garner e Keoleian provano ad individuare alcune caratteristiche comuni riscontrabili nelle diverse definizioni di ecologia industriale che erano state date fino ad allora (Garner e Keoleian, 1995, p.3):

- una visione sistemica delle interazioni tra sistemi industriali ed ecologici;
- lo studio dei flussi e delle trasformazioni di materia ed energia;
- un approccio multidisciplinare;
- un orientamento verso il futuro;
- un cambiamento dei processi lineari (aperti) in processi ciclici (chiusi) in modo che i rifiuti di una industria siano usati come input per un'altra;
- il tentativo di ridurre gli impatti ambientali dei sistemi industriali sui sistemi ecologici;
- un'integrazione armoniosa dell'attività industriale nei sistemi ecologici;
- una trasformazione dei sistemi industriali per emulare più efficienti e sostenibili sistemi naturali;
- l'individuazione e il confronto delle gerarchie dei sistemi industriali e naturali, per individuare potenziali aree studi ed azioni.

L'ecologia industriale, in sintesi, studia l'interazione tra i differenti sistemi industriali e tra i

sistemi industriali e quelli ecologici e ha come obiettivo primario quello di promuovere lo sviluppo sostenibile a livello globale, regionale e locale.

In alternativa all'attuale modello lineare di sviluppo industriale che crea, in tutte le fasi della produzione, sia prodotti utili che scarti inutili e inquinanti, gli ecologisti industriali, quindi, promuovono lo sviluppo economico e la contemporanea riduzione dell'impatto ambientale, attraverso la massima efficienza degli input di energia e dei materiali.

È interessante evidenziare che, in questo nuovo campo interdisciplinare, l'impresa partecipa a un sistema produttivo in cui tutti gli input si trasformano in output, cioè un sistema a zero rifiuti ed emissioni (*total throughput*). Il conseguimento di questo risultato, non potendo essere raggiunto all'interno dell'attività di una singola impresa, implica la necessità di nuove forme di integrazione intersettoriale (*industrial clusters*) per la valorizzazione degli scarti e degli effluenti di processo (Manzini e Pizzocaro, 1995).

All'interno dell'ecologia industriale, la simbiosi industriale indaga sulle relazioni esistenti tra i sistemi industriali e il loro ambiente naturale (Ehrenfeld, 2008; Chertow e Park, 2011). In questo ambito affronta la questione di come coinvolgere industrie tradizionalmente separate in un approccio collettivo finalizzato all'ottenimento di vantaggi competitivi derivanti dal trasferimento di materia, energia, acqua e/o sottoprodotti (Chertow, 2000).

È interessante rilevare come svariati economisti e geografi (Marshall, 1898; Miller e Parkins, 1928; White e Renner, 1936; Gunnell, 1939; Mares, 1953; Isard, 1960; Kolosovskiy, 1961; Lambooy, 1973) abbiano affrontato, già molto prima dell'articolo di Frosh e Gallopoulos del 1989, alcuni aspetti di quella che si sarebbe chiamata simbiosi industriale.

In particolare, si ritiene che siano stati proprio due geografi, Charles L. White e George T. Renner, i primi ad avere elaborato un concetto di simbiosi industriale molto vicino a quello attuale (Desrochers e Leppala, 2010). Infatti, in un articolo del 1936, "*Geography: an Introduction to Human Ecology*", essi usano l'espressione "*conjunctive industrial symbiosis*" per riferirsi a quelle industrie che "apparentemente separate e distinte ... in realtà dipendono l'una dall'altra per le materie prime" (White e Renner, 1936, p.18). L'anno successivo un altro geografo utilizzerà lo stesso termine per descrivere l'uso da parte dell'industria del vetro della città di Toledo (Ohio, USA) del gas a basso costo disponibile come sottoprodotto dalle vicine raffinerie di petrolio (Lezius, 1937).

I principali mezzi con cui realizzare la simbiosi tra le imprese sono (Chertow *et al.*, 2008):

- la condivisione di utility e infrastrutture per l'utilizzo e la gestione di risorse come il vapore, l'energia, l'acqua e i reflui;
- la fornitura congiunta di servizi per soddisfare bisogni accessori comuni alle imprese connessi alla sicurezza, all'igiene, ai trasporti e alla gestione dei rifiuti;
- il trasferimento di materiali tradizionalmente intesi come scarti o sottoprodotti in sostituzione di prodotti commerciali o materie prime.

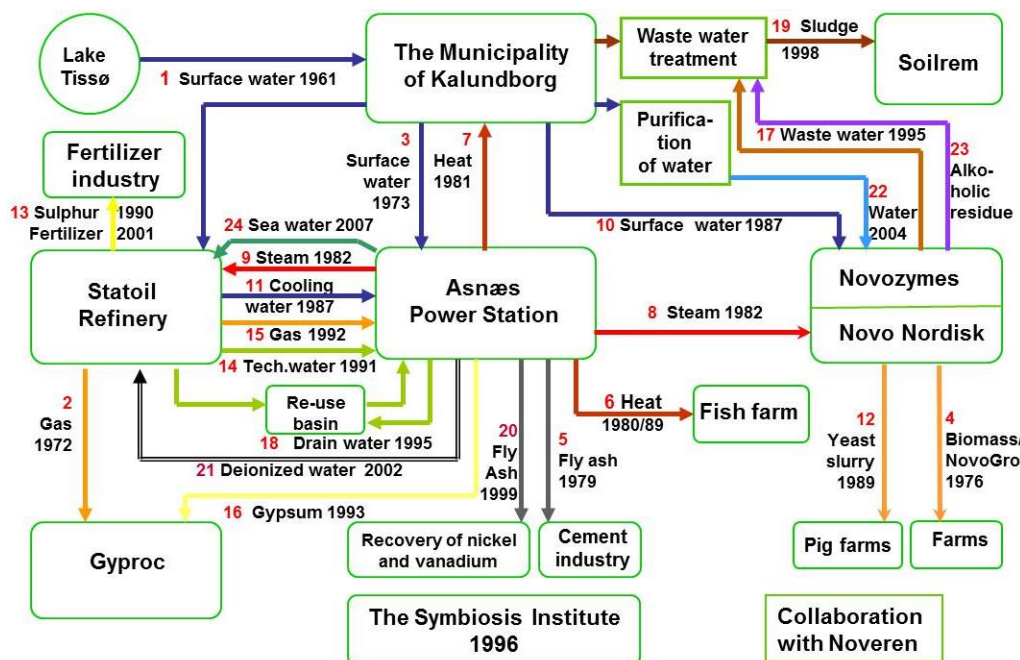
Il tratto comune rimane sempre quello di cercare di creare, in analogia a quanto avviene negli ecosistemi, attraverso la riduzione dei rifiuti alla fonte e la creazione di legami di chiusura dei cicli, un sistema industriale caratterizzato da rapporti di interdipendenza funzionale in cui i prodotti di scarto di una linea di lavoro diventano un prezioso input per le altre linee (Jelinski *et al.*, 1992; Ayres e Ayres, 2002; Desrochers e Leppala, 2010). Si viene, quindi a configurare un sistema produttivo ciclico, in cui il tradizionale concetto di *rifiuto* scompare, in quanto "i materiali oggetto di scambio... non sono mai rifiuti in nessun momento della loro esistenza, ma sempre beni economici" (Di Fidio, 1995, p. 13).

La simbiosi industriale permette così ad un insieme di imprese di raggiungere congiuntamente la massimizzazione del profitto internalizzando le loro esternalità (Desrochers e Leppala, 2010). Ciò crea importanti vantaggi al sistema delle imprese e alla collettività, sia in termini economici che ambientali. Sotto il primo aspetto si rileva come il riuso dei sottoprodotti, in sostituzione di prodotti commerciali o di materie prime da acquisire sul mercato, può determinare una riduzione dei costi di produzione, attraverso l'impiego di risorse secondarie di costo inferiore e/o lo smaltimento remunerativo degli scarti di produzione. In termini ambientali, invece, assumono rilievo i benefici

legati alla riduzione del consumo delle risorse (acqua, carbone, petrolio, gesso, fertilizzanti, ecc.), al contenimento delle emissioni in acqua e atmosfera, alla riduzione dei rifiuti e al conseguente smaltimento in discarica (Chertow, 2007; Cutaia *et al.*, 2012).

Un esempio significativo di implementazione operativa di un ecosistema industriale, è quello realizzato nella città danese di Kalundborg (figura 1). Qui i processi di simbiosi si sono sviluppati in modo graduale e spontaneo nell'arco degli ultimi quaranta anni, coinvolgendo progressivamente le imprese localizzate nell'area. Se negli anni '60 avevano già preso avvio i primi importanti impianti industriali (la raffineria Statoil, la centrale elettrica a carbone Asnaes, l'impianto farmaceutico Novo Nordisk), è negli anni '70 che cominciano a realizzarsi spontaneamente le prime attività di simbiosi (ad esempio la fabbrica produttrice di pannelli in cartongesso Gyproc si localizza in quell'area in maniera tale da utilizzare il gas di combustione dalla Statoil; la Novo Nordisk inizia a cedere i suoi fanghi fertilizzanti agli agricoltori). Nel tempo le attività di simbiosi hanno continuato a svilupparsi attraverso la creazione di nuove sinergie tra le imprese esistenti e la localizzazione di nuovi impianti costruiti per un migliore sfruttamento dei sottoprodotti (Ehrenfeld e Gertler 1997; Jacobsen 2006; Chertow, 2000 e 2007).

Fig. 1. L'ecosistema industriale di Kalundborg in Danimarca



Fonte: Christensen, 2006

Va rilevato che i legami simbiotici realizzati a Kalundborg sono di due forme distinte: quelli in cui è prevista la cessione degli scarti di produzione senza alcun trattamento e quelli che richiedono un pre-trattamento degli scarti stessi prima di un loro (ri)-utilizzo in altri processi produttivi. Alcuni esempi di sinergie eco-efficienti del primo tipo, che sono quelli cui si fa riferimento nel modello economico discusso nel paragrafo successivo, sono rappresentati dalla vendita, per scopi produttivi, del gas di combustione della raffineria Statoil o della cenere, del *clinker* e dell'acqua calda della centrale elettrica Asneas.

Inoltre, il rapporto simbiotico tra l'Asneas e la municipalità di Kalundborg può essere considerato un esempio virtuoso di possibile di compatibilità tra sistemi industriali e qualità della vita delle comunità locali. Infatti, dal 1981, la cittadina danese ha eliminato 3.500 caldaie domestiche a gasolio, grazie al calore distribuito dalla centrale attraverso una rete di teleriscaldamento (Ehrenfeld e Gertler 1997, Franco 2005).

Nel suo insieme il sistema eco-industriale sviluppato a Kalundborg ha generato nel corso degli anni rilevanti benefici, grazie all'attivazione di processi di collaborazione tra imprese, istituzione ed enti locali che hanno portato a risultati *win-win* in termini economici e ambientali (Tabella 1).

Tab. 1: Benefici economici ed ambientali della simbiosi industriale in Kalundborg

Benefici economici	
<i>Investimento/Risparmi</i>	<i>Ammontare</i>
Investimenti	78.5 mil. US\$
Risparmi annui	15 mil. US\$
Risparmi complessivi	310 mil. US\$
Benefici ambientali	
<i>Risorsa/Flusso di emissione</i>	<i>Risparmio annuale</i>
Falde acquifere	2,9 mil. m ³
Acque di superficie	1,0 mil. m ³
Zolfo liquido	20,000 ton
Biomassa	319,000 m ³
Emissioni di CO ₂	64,460 ton
Emissioni di SO ₂	53 ton
Emissioni di NO _x	89 ton
Acque reflue	200,000 m ³
Gesso	170,000 ton

Fonte: ns. elaborazioni da Domenech e Davies, 2011.

Per quanto detto, la simbiosi industriale può trovare efficace applicazione nei contesti territoriali in cui le imprese trovano le condizioni più opportune per effettuare scelte produttive in grado di generare un minor impatto sull'ambiente e un maggior benessere per la comunità locale. Ciò avviene, come si approfondirà nel paragrafo seguente, quando le imprese, per cogliere le opportunità di *business*, adottano comportamenti eco-efficienti; è questo il caso in cui esse riescono ad acquisire - o sono in grado di offrire - a prezzi competitivi prodotti e servizi che danno origine ad una riduzione del carico ecologico e che, nel contempo, apportano un miglioramento della qualità della vita (Schmidheiny e Stigson, 2000).

3. La simbiosi industriale nelle scelte economiche delle imprese

Molti lavori, già dal XIX secolo, hanno tentato di spiegare le modalità di divisione spaziale delle aree di mercato tra diversi produttori (Launhardt, 1882; Fetter, 1924; Hotelling, 1929; Palander, 1936). Questi studi hanno permesso di evidenziare come la distanza fisica possa svolgere un ruolo di barriera all'entrata nei mercati locali e come i consumatori più vicini al luogo di produzione ottengano un vantaggio economico in termini di minor costi di trasporto e, dunque, di minor prezzo complessivo del bene (Capello, 2004).

Attraverso simili modelli di localizzazione basati sulla massimizzazione del profitto, è possibile valutare la possibilità dell'instaurarsi di percorsi di simbiosi industriale in un determinato territorio. Nel presentare tali modelli, partendo dalla descrizione dell'approccio basato sull'economia lineare, verranno individuati due possibili scenari di simbiosi industriale, che assumono la connotazione di economia circolare, in cui non vi è necessità di trattamento dei rifiuti (o dei sottoprodotti) da parte di un'impresa in quanto questi possono essere utilizzati come input (materie prime secondarie) da parte di altre imprese.

Il classico approccio, basato su una visione economica lineare, presenta le seguenti ipotesi e variabili di partenza:

- esiste un mercato lineare in cui vengono prese in considerazione quattro imprese che operano in settori diversi (es. M nell'estrazione mineraria, A e B in due diversi tipi di produzioni industriali, W nello smaltimento dei rifiuti);
- esiste un commercio interaziendale (*business to business*) rappresentato da domanda e offerta

puntiformi: le imprese M e W fungono da imprese produttrici; le imprese A e B fungono da imprese consumatrici. Rispettivamente, A acquista beni (materie prime) da M e B acquista servizi (smaltimento dei rifiuti) da W;

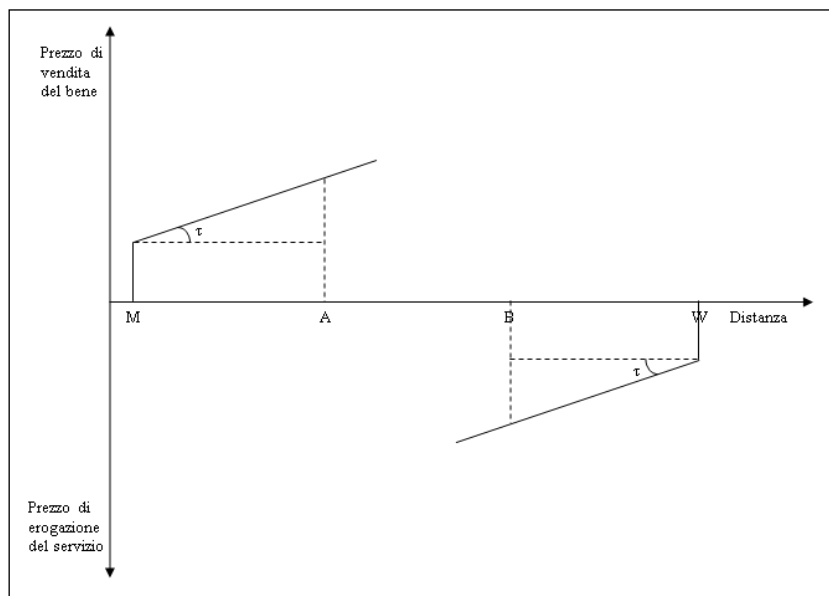
- la domanda è rigida rispetto al prezzo per qualsiasi tipo di impresa consumatrice;
- le funzioni di costo sono identiche per qualsiasi tipo di impresa offerente;
- la localizzazione delle imprese è data;
- il costo di trasporto per unità di distanza (τ) è costante, il che implica che il costo di trasporto totale (τd) è proporzionale alla distanza percorsa (d);
- il costo di trasporto è a carico dell'impresa consumatrice.

Il prezzo (p) al quale le imprese produttrici (M e W) vendono i propri beni o servizi alle imprese consumatrici (rispettivamente A e B) è dato dalla somma del prezzo franco fabbrica (p^*) con il costo di trasporto (τd):

$$p = p^* + \tau d$$

In figura 2 sono rappresentate su una stessa retta le due relazioni commerciali inter-aziendali.

Fig. 2. Le due relazioni di commercio inter-aziendale (M-A e B-W) in un mercato lineare



Fonte: ns. elaborazioni

Supponiamo ora che i rifiuti dell'impresa B:

- possano essere trasferiti all'impresa A ed utilizzati nel suo processo produttivo senza la necessità di alcun trattamento (costi aggiuntivi nulli);
- siano perfetti sostituti delle materie prime (cioè con caratteristiche merceologicamente identiche) che A dovrebbe acquistare da M.

In queste condizioni di simbiosi industriale, in cui i rifiuti dell'impresa B diventano materie prime secondarie per A, si possono verificare due possibili scenari di economia circolare.

Scenario 1

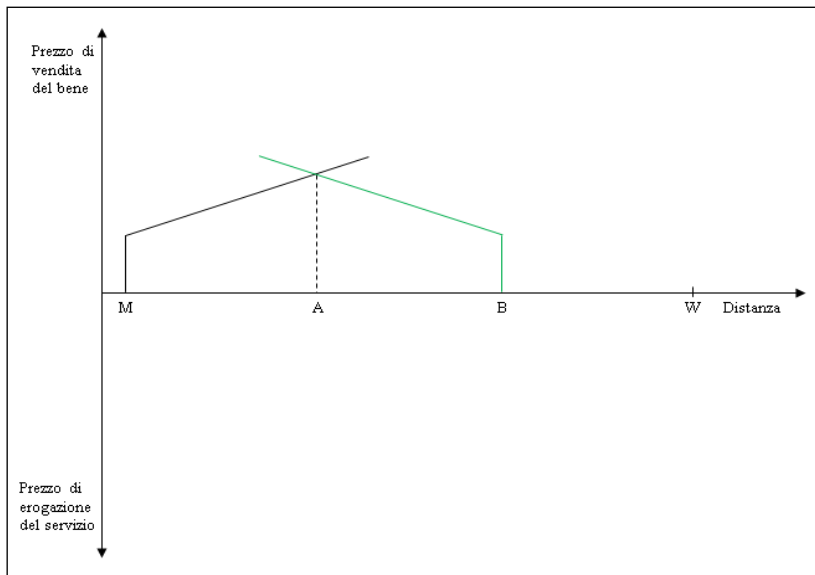
Le imprese M e B entrano in concorrenza per la vendita delle materie prime all'impresa A. Nel caso in cui $p_B = p_M$, A si comporta come un consumatore marginale, in quanto le risulta indifferente acquistare le materie prime da M o le materie prime secondarie da B (figura 3).

Se, invece, l'impresa B si trova in una o più delle seguenti condizioni:

- applichi un prezzo franco fabbrica del bene p_B^* più basso;
- abbia minori costi di trasporto τ ;

- possa rilocalizzarsi ad una distanza d minore dall'impresa A (ipotizzando nullo il costo di rilocalizzazione);
 si avrà che $p_B < p_M$ e, di conseguenza, l'impresa A acquisterà le materie prime secondarie dall'impresa B realizzando una condizione di simbiosi industriale.

Fig. 3. Indifferenza dell'impresa A nell'acquistare materie prime da M o materie prime secondarie da B

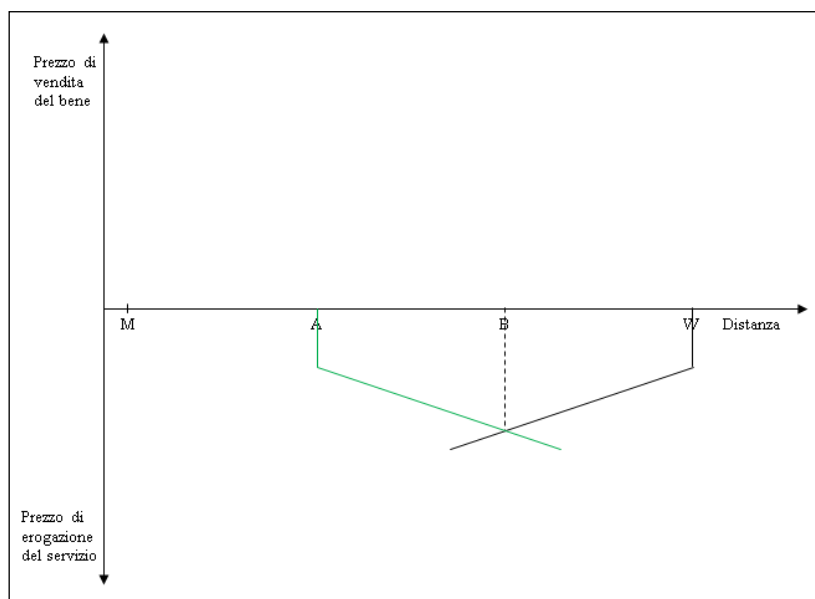


Fonte: ns. elaborazioni

Scenario 2

Le imprese A e W entrano in concorrenza per il servizio di gestione dei rifiuti generati dall'impresa B. Anziché acquistare materie prime da M, l'impresa A è incentivata ad entrare nel *business* della gestione dei rifiuti, perché in questo modo si procura le materie prime secondarie che utilizzerà nel suo processo produttivo. Nel caso in cui $p_A = p_W$, è l'impresa B a comportarsi come un consumatore marginale, in quanto le risulta indifferente acquistare i servizi di gestione dei rifiuti dall'impresa A o dall'impresa W (figura 4).

Fig. 4. Indifferenza dell'impresa B nell'acquistare il servizio di gestione dei rifiuti dall'impresa A o W



Fonte: ns. elaborazioni

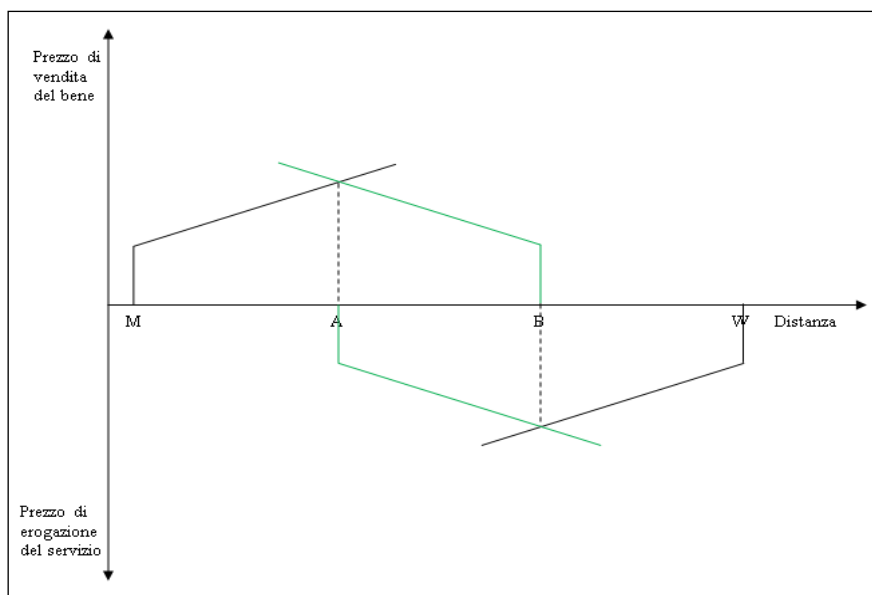
Se l'impresa A si trova in una o più delle seguenti condizioni:

- applichi un prezzo franco fabbrica del servizio p_A^* più basso;
- abbia minori costi di trasporto τ ;
- possa ricollocarsi ad una distanza d minore all'impresa B (ipotizzando nullo il costo di rilocalizzazione).

Si avrà che $p_A < p_W$ e, quindi, l'impresa B acquisterà i servizi di gestione dei rifiuti dall'impresa A, realizzando, anche in questo caso, un processo di simbiosi industriale.

In ultima analisi, secondo l'approccio adottato, si evidenzia il ruolo decisivo che i prezzi relativi hanno nella creazione di quelle condizioni di mercato che, a livello locale, favoriscono la realizzazione di possibili scenari di simbiosi industriale (figura 5). Infatti, l'impresa A è incentivata ad acquistare materie prime secondarie da B se $p_B < p_M$ e, allo stesso tempo, l'impresa B è incentivata ad acquistare i servizi di gestione dei rifiuti di A se $p_A < p_W$.

Fig. 5. L'importanza dei prezzi relativi (p_B/p_M e p_A/p_W) nella realizzazione della simbiosi industriale



Fonte: ns. elaborazioni

Nel caso in cui entrambe queste due condizioni risultino soddisfatte, lo scenario di simbiosi industriale che effettivamente si può realizzare dipende sia dalla forza contrattuale degli attori sia dalle scelte aziendali messe in atto dalle due imprese.

4. L'impatto economico e ambientale della simbiosi industriale

È possibile fare alcune valutazioni sugli effetti economici ed ambientali che su scala regionale possono verificarsi nei casi in cui si verificano delle simbiosi industriali in corrispondenza dei due scenari precedentemente descritti.

A livello economico, si avrà una maggiore concorrenza tra le imprese locali e una maggior competitività del sistema produttivo. Tali effetti si verificano perché:

- l'impresa A acquisterà le materie prime secondarie, necessarie al suo processo produttivo, ad un prezzo inferiore rispetto a quando acquistava materie prime da M ($p_B < p_M$) e/o realizzerà ricavi aggiuntivi - rispetto a quelli che scaturiscono del suo *core business* - qualora riesca a vendere a B un servizio di gestione dei rifiuti ad un prezzo inferiore a quello offerto da W ($p_A < p_W$);
- l'impresa B acquisterà un servizio di gestione dei rifiuti dall'impresa A ad un prezzo inferiore

rispetto a quando lo acquistava da W ($p_A < p_W$) e/o realizzerà ricavi aggiuntivi - rispetto a quelli che scaturiscono del suo *core business* - qualora riesca a vendere dei rifiuti come materie prime secondarie all'impresa A ad un prezzo inferiore rispetto a quello praticato da M ($p_B < p_M$).

È anche da rilevare che gli effetti netti sull'occupazione prodotti da questi due possibili scenari sono incerti. Questo perché bisogna valutare se i possibili effetti negativi della riduzione dell'attività di estrazione dell'impresa M e/o della gestione dei rifiuti dell'impresa W, possano essere più che compensati dagli effetti positivi della maggiore competitività delle imprese manifatturiere A e B.

Sotto l'aspetto ambientale, l'attuazione di processi di simbiosi industriale determina un minore impatto delle attività produttive; questo perché, attraverso un uso efficiente delle risorse naturali nei processi produttivi, diminuisce la domanda di beni e servizi ecosistemici (materie prime, energie, cibo, acqua dolce, spazi urbani, ecc.) che, per effetto della minore pressione delle attività industriali, può determinare una riduzione dello *stress* e del degrado ambientale (perdita, alterazione e frammentazione degli *habitat*, inquinamento, cambiamenti climatici, ecc.) (WWF, 2012).

Con riferimento all'esempio proposto, gli effetti positivi sull'ambiente naturale di una regione si verificano perché, alle nuove condizioni di mercato, le imprese M e W si trovano a ridurre, rispettivamente, le loro attività di estrazione mineraria e di smaltimento dei rifiuti. A questi benefici, si potrebbero aggiungere quelli che derivano dalle minori emissioni di gas climalteranti originate dai trasporti, tenuto conto che, grazie alla simbiosi industriale, si rende necessario solo il trasferimento di materie prime secondarie da B ad A, rispetto alla situazione iniziale in cui si trasportavano le materie prime da M a A e i rifiuti da B a W.

È da rilevare inoltre che, in una situazione di concorrenza sui prezzi tra M e B per la vendita delle materie prime ad A, qualora l'impresa mineraria M dovesse applicare un prezzo inferiore a quello praticato da B ($p_M < p_B$), il sistema produttivo locale avrebbe ulteriori vantaggi di competitività (efficienza) economica, ma si perderebbero i benefici ambientali generati dalla simbiosi industriale tra A e B (eco-inefficienza). In quest'ultimo caso, inoltre, va rilevato che, se viene meno l'ipotesi di inelasticità della domanda rispetto al prezzo, potrebbe aumentare la domanda di materie prime offerte dall'impresa M e ciò potrebbe dar luogo ad un'attività estrattiva più pervasiva a livello ambientale. Allo stesso modo, tra l'impresa W e A potrebbe realizzarsi una concorrenza di prezzi per l'erogazione dei servizi di gestione dei rifiuti generati da B. Nel momento in cui W applica un prezzo inferiore ad A ($p_W < p_A$), il sistema produttivo otterrebbe ulteriori vantaggi, ma anche in questo caso i benefici ambientali della simbiosi industriale tra A e B andrebbero persi. In analogia con la situazione precedente, se viene meno l'ipotesi di inelasticità della domanda, si potrebbe verificare una maggiore richiesta a W di smaltimento di rifiuti.

5. Conclusioni

In questo lavoro sono state descritte, in termini essenzialmente teorici, le condizioni che possono favorire l'instaurarsi di processi di simbiosi industriale e gli effetti economici ed ambientali che ne possono derivare, adattando dei modelli tipici di localizzazione industriale orientati alla massimizzazione del profitto.

Coerentemente con questo approccio, si sono individuate alcune delle ipotesi economiche che si devono verificare affinché le imprese, nel tentativo di cogliere nuove opportunità di *business*, possano dar vita a sinergie eco-efficienti e reciprocamente convenienti. L'analisi svolta ha evidenziato come tali sinergie si possano realizzare nella misura in cui le imprese sono in grado di ottenere (o fornire) materie prime secondarie a prezzi più convenienti rispetto alle materie prime, una circostanza che accade quando il prezzo di vendita franco fabbrica è più basso e/o si registra una minore incidenza dei costi di trasporto.

Riguardo questa seconda condizione, si comprende come una maggior prossimità geografica tra le imprese coinvolte possa influire positivamente sulla simbiosi industriale; infatti, l'aumento della distanza tra le imprese riduce l'ampiezza delle opportunità dei trasferimenti di alcune risorse.

D'altro canto, se è vero che per il trasferimento di alcune risorse come l'acqua o il vapore è necessaria una stretta prossimità geografica tra le imprese, in quanto i costi di costruzione e di gestione delle infrastrutture (es. tubature, condotte, ecc.) possono anche superare i vantaggi ottenibili dalla simbiosi, ciò accade, invece, in misura minore per il trasferimento dei sottoprodotti, dove, generalmente, non sono necessari ulteriori investimenti, potendosi utilizzare le infrastrutture già esistenti (Chertow, 2004; Gessa e Conti, 2010). Ne deriva che la simbiosi industriale potrebbe diventare economicamente non conveniente, qualora le imprese dovessero andare incontro a più elevati costi di trasporto per la particolare natura delle risorse trasferite.

Aspetto da evidenziare è certamente quello degli effetti economici ed ambientali che, in una determinata area geografica, discendono dalla attivazione di processi di simbiosi industriale.

A livello economico, si può determinare una maggiore concorrenza tra le imprese locali e una maggiore competitività del sistema produttivo locale perché le imprese di un determinato territorio acquistano materie prime secondarie e/o servizi di gestione dei rifiuti a un prezzo inferiore oppure realizzano ricavi aggiuntivi rispetto a quelli che scaturiscono dal loro *core business*. Sotto l'aspetto occupazionale, come si è visto, il modello adottato non è in grado di dare risposte certe; la valutazione della capacità della simbiosi industriale di creare un saldo positivo dei posti di lavoro richiederebbe una più accurata analisi dei molteplici fattori sociali ed economici che interagiscono nelle aree territoriali in cui si realizzano tali percorsi.

A livello ambientale, si può determinare un minor impatto sui servizi ecosistemici e sulla biodiversità perché, ai benefici direttamente legati alla diminuzione dei rifiuti, si accompagnano quelli dovuti alla minore pressione esercitata dalle attività economiche in termini di estrazione mineraria, smaltimento rifiuti ed emissioni di gas climalteranti generate dal trasporto di materie prime e rifiuti.

In una prospettiva più generale, va precisato come in questo lavoro il concetto di *spazio* venga interpretato da un punto di vista tipico della teoria della localizzazione, cioè in maniera fisico-metrico e, quindi, caratterizzato da continuità e omogeneità (nel senso di uguale dotazione infrastrutturale), elementi che lo identificano esclusivamente in termini di distanza fisica e di costi di trasporto (Capello, 2004). Utilizzando tale approccio, inevitabilmente, non si riesce a tener conto di tutte le variabili che incidono significativamente sulla specificità dei singoli territori e che, come tali, possono costituire ulteriori elementi per spiegare la molteplicità delle dimensioni assunte dalla simbiosi industriale a livello locale.

È da sottolineare, inoltre, che nei modelli economici di localizzazione adottati si ipotizza che le imprese agiscano in condizioni di completa razionalità; si suppone, quindi, che le aziende prese in considerazione tendano ad assumere comportamenti ottimizzanti orientati alla massimizzazione dei profitti, sulla base delle informazioni (perfette) di cui dispongono nel momento in cui fanno le proprie scelte (Ciciotti, 1993). Una simile ipotesi, tuttavia, difficilmente trova riscontro nella realtà: al tradizionale *homo economicus*, dotato di razionalità sostanziale, si è sostituito progressivamente un più realistico agente economico che attua le proprie scelte in condizioni di razionalità limitata, a causa, principalmente, del contesto di informazione limitata in cui opera e delle sue limitate capacità di calcolo (Simon, 1985).

La razionalità limitata da parte dei soggetti economici determina ulteriori costi, quali quelli di transazione (Williamson, 1973; 1979), che si sommano a quelli legati alla produzione e al trasporto. Ciò significa che, nel modello considerato, un'impresa che dovesse valutare l'ipotesi di realizzare percorsi di simbiosi industriale deve tener conto dei più alti costi di transazione a cui può andare incontro nel momento in cui decide passare da forniture interne alla propria *supply chain* a trasferimenti di risorse con altre imprese che operano in settori tradizionalmente separati. In tale ambito si collocano, in particolare, i costi che le aziende devono sopportare per la ricerca delle informazioni necessarie all'individuazione dei partner con cui realizzare le transazioni simbiotiche.

Rispetto alle ipotesi poste nel modello, inoltre, si rileva che per realizzare la simbiosi potrebbe essere necessario sottoporre a trattamento i rifiuti (o sottoprodotti) che devono entrare nei cicli produttivi. Da qui l'eventuale aggravio di costi cui l'impresa andrebbe incontro, sia nel caso in cui

intenda affidare a terzi l'erogazione di tale servizio, sia nel caso in cui decida di attuare investimenti tecnologici per utilizzare nei processi produttivi le risorse oggetto di simbiosi.

In aggiunta, non va dimenticato che sulla fattibilità dei percorsi di simbiosi industriale, oltre alle variabili economiche e tecnologiche, incidono altri fattori di natura normativa e sociale.

Riguardo alla prima dimensione, è da rilevare come, in alcuni paesi, la regolamentazione ambientale ostacoli la possibilità di trasferimento dei sottoprodotti, disincentivando così l'attuazione di progetti innovativi per il loro riutilizzo. Di contro, in altri paesi (come la Danimarca o l'Olanda), gli interventi di regolatori del settore sono riusciti a stimolare le relazioni simbiotiche, diventando buone prassi e modelli di riferimento (Chertow, 2012).

Non sono da sottovalutare anche gli aspetti connessi alla dimensione sociale della simbiosi, quali la comunicazione e la fiducia tra i diversi *stakeholder* che rappresentano fattori imprescindibili per attuare collaborazioni tra soggetti che si prefiggono il raggiungimento di benefici economici e ambientali a livello regionale; ormai, infatti, “per risolvere i grandi problemi territoriali, dello sviluppo e soprattutto quelli ambientali, non è possibile fare a meno di azioni forti di cooperazione” (Ferlaino, 2002, p. 189).

In conclusione questo lavoro ha inteso evidenziare come una relazione virtuosa, bidirezionale, tra imprese e territorio rappresenti un elemento fondamentale per creare benefici concreti e duraturi per entrambi. L'applicazione di un modello economico di localizzazione *market oriented* ha contribuito a mostrare come le scelte eco-innovative delle imprese, quali quelle di simbiosi industriale, riducendo la pressione sui servizi ecosistemici e sulla biodiversità di un territorio, si possano tradurre in un incremento della competitività complessiva dei sistemi produttivi locali e in un miglioramento della qualità della vita delle comunità (Franco e Blasi, 2013).

Queste conclusioni trovano riscontro anche nelle nuove linee di programmazione comunitaria, dove la simbiosi industriale viene considerata un utile strumento di *policy* sia per “migliorare l'efficienza dell'uso delle risorse nel relazioni business-to-business” (European Commission, 2014, p.7), sia per promuovere piani di sviluppo in grado di favorire una maggiore coesione territoriale (Ministero della coesione territoriale, 2012).

Bibliografia

- ALLENBY B.R., BRADEN R., AT&T (1999), *Industrial ecology: policy framework and implementation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- AYRES R.U., AYRES W. L. (2002), *A handbook of industrial ecology*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- BATABYAL A., NIJKAMP P. (2010), “Sustainable development and regional growth”, in Capello R., Nijkamp P., (a cura di), *Handbook of regional growth and development theories*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- BOULDING K.E. (1966), “The economics of the coming Spaceship Earth”, in Jarrett H. (a cura di), “*Environmental quality in a growing economy*”, Baltimore, Johns Hopkins University Press, p. 3-14.
- BUNDTLAND G.H. (1987), “Our common future (Report for the World commission on Environment and Development, United Nations)”, *Our common future: Report for the World Commission on Environment and Development*, United Nations.
- CAPELLO R. (2004), *Economia regionale: localizzazione, crescita regionale e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna.
- CHERTOW M.R. (2000), “Industrial symbiosis: literature and taxonomy”, *Annual review of energy and the environment*, vol. 25, n. 1, pp. 313-337.
- CHERTOW M.R. (2004), “Industrial symbiosis”, *Encyclopedia of energy*, vol. 3, pp. 407-415.
- CHERTOW M.R. (2007), ““Uncovering” industrial symbiosis”, *Journal of Industrial Ecology*, vol. 11, n. 1, pp. 11-30.
- CHERTOW M.R. (2012), Industrial symbiosis, Retrieved from <http://www.eoearth.org/view/article/>.
- CHERTOW M.R., ASHTON S.A., ESPINOSA. J.C. (2008), “Industrial symbiosis in Puerto Rico: Environmentally related agglomeration economies”, *Regional Studies*, vol. 42, n. 10, pp. 1299-1312.
- CHERTOW M.R., PARK J. (2011), “Reusing Nonhazardous Industrial Waste Across Business Clusters”, in Letcher T., Valler D. (a cura di), *Waste: A Handbook for Management*, Academic Press, Burlington, MA.
- CHRISTENSEN J. (2006), The History of The Industrial Symbiosis at Kalundborg, Denmark, *IPTEH - UNILWorkshop GSE 2006*, Lausanne, 30 November 2006.
- CICIOTTI E. (1993), *Competitività e territorio: l'economia regionale nei paesi industrializzati*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

- CUTAIA L., LANDOLFO P., MORABITO R. (2012), "Ecologia industriale e simbiosi industriale", in Cutaia L., Morabito R. (a cura di), *Sostenibilità dei sistemi produttivi strumenti e tecnologie verso la green economy*, Enea, Roma.
- DALY H.E. (1973), *Toward a steady-state economy*, WH Freeman, San Francisco, CA.
- DESROCHERS P., LEPPÄLÄ S. (2010), "Industrial symbiosis: old wine in recycled bottles? Some perspective from the history of economic and geographical thought", *International Regional Science Review*, vol. 3, n. 3, pp. 338-361.
- DI FIDIO M. (1995), *Economia dei rifiuti e politica ambientale: problemi tecnologici, economici, ambientali e amministrativi, pianificazione, sistemi di smaltimento e riciclaggio*, Pirola, Milano.
- DOMENECH T., DAVIES M. (2011), "Structure and morphology of industrial symbiosis networks: The case of Kalundborg", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, n. 10, pp. 79-89.
- EHRENFELD J.R. (2004), "Can Industrial Ecology be the" Science of Sustainability"?", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 8, n. 1/2, p. 1.
- EHRENFELD J.R. (2008), "Industrial ecology", Retrieved from <http://www.eoearth.org/view/article/153823>.
- EHRENFELD J., GERTLER N. (1997), "Industrial ecology in practice: the evolution of interdependence at Kalundborg", *Journal of industrial Ecology*, vol. 1, n.1, pp. 67-79.
- EUROPEAN COMMISSION (2014), *European resource efficiency platform (EREP), Manifesto & policy Recommendations*, 31 march 2014, Brussels.
- FERLAINO F. (2002), *Geografia sistemica dello sviluppo*, UTET libreria, Torino.
- FETTER F.A. (1924), "The economic law of market areas", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 38, n. 3, pp. 520-529.
- FINZI F., MUSMECI F., LUCIANI R., CUTAIA L., MORABITO R. (2012), "Politiche e strategie per lo sviluppo sostenibile", in Cutaia L., Morabito R., (a cura di), *Strumenti e tecnologie verso la green economy*, Enea, Roma.
- FRANCO M. (2005), *I parchi eco-industriali: verso una simbiosi tra architettura, produzione e ambiente*, FrancoAngeli, Milano.
- FRANCO S., BLASI E. (2013). "Sistema economico, impatto ambientale e benessere sociale: una lettura territoriale", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 90, pp. 77-96.
- FROSH R.A. (1992), "Industrial ecology A philosophical introduction", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 89, n. 3, pp. 800-803.
- FROSH R.A., GALLOPOULOS N.E. (1989), "Strategies for manufacturing", *Scientific American*, vol. 261, n. 3, pp. 144-152.
- ISARD W. (1960), *Methods of Regional Analysis: An Introduction to Regional Science*. The Technology Press of the Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- GARNER A., KEOLEIAN G.A. (1995), "Industrial ecology: an introduction", in *Pollution Prevention and Industrial Ecology*, National Pollution Prevention Center for Higher Education, University of Michigan, Ann Arbor.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (1971), *The entropy law and the economic process*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- GESSA R., CONTI G. (2010), "Parchi Eco Industriali e simbiosi industriale", *Ambiente Risorse Salute*, vol. 4, n. 127, pp. 6-13.
- GIAOUTZI M., NIJKAMP P. (1994), *Models for Regional Sustainable Development*, Ashgate, Avebury, UK.
- GIBBS D. (2008), "Industrial Symbiosis and Eco-Industrial Development: An Introduction", *Geography Compass*, vol.2, n. 4, pp. 1138-1154.
- GUNNELL E.M. (1939), "Ecological and Historical Aspects of Leadville, Colorado, as Typifying the Pure Saxicultural Adjustment", *Transactions of the Illinois State Academy of Science*, vol. 32, n. 2, p. 139.
- GUTMAN P. (2007), "Ecosystem Services: Foundations for a New Rural-Urban Compact", *Ecological Economics*, vol. 62, n. 3, pp. 383-387.
- HOTELLING H. (1929), "Stability in Competition", *Economic Journal*, vol. 39, n. 153, pp. 41-57.
- IPCC (2007), *Climate Change 2007: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. IPCC, Geneva, Switzerland.
- JACOBSEN N.B. (2006), "Industrial symbiosis in Kalundborg, Denmark: a quantitative assessment of economic and environmental aspects", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 10, n. 1-2, pp. 239-255.
- JELINSKI L.W., GRAEDEL T.E., LAUDISE R.A., MC CALL D.W., PATEL C.K.N., (1992), "Industrial ecology: Concepts and approaches", *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, vol. 89, n. 3, pp. 793-797.
- KOLOSOVSKIY N.N. (1961), "The Territorial-Production Combination (Complex) in Soviet Economic Geography", *Journal of Regional Science*, vol. 3, n. 1, pp. 1-25.
- LAMBOOY J.G. (1973), "Economic and Geomic Space: Some Theoretical Considerations in the Case of Urban Core Symbiosis", *Papers in Regional Science*, vol. 31, n. 1, pp. 145-158.
- LAUNHARDT W. (1882), "Die Bestimmung des zweckmäßigsten Standortes einer gewerblichen Anlage", *Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure*, vol. 26, pp. 106-115
- LEZIUS W.G. (1937), "Geography of Glass Manufacture at Toledo, Ohio", *Economic Geography*, vol. 13, n. 4, pp. 402-412.
- LOWE E. (1994), "Industrial ecology: Implications for corporate strategy", *Journal of Corporate Environmental Strategy*, vol. 3, n. 1, pp. 61-65.

- MANZINI E., PIZZOCARO S. (1995), *“Ecologia industriale”*, Quaderni di ricerca, Istituto per l’ambiente, Milano.
- MARES V.E. (1953), “The Disrupted Czech Economy.” *Current History*, vol. 24, n. 142, pp. 356-360.
- MARSHALL A. (1898), *Principles of Economics*, Fourth Edition, MacMillan and Co., Limited, London.
- MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., BEHRENS III W.W. (1972), *The limits to growth*, Universe books, New York.
- MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT (2005), *General Synthesis Report*, Island Press, Washington D.C..
- MILLER G. J., PARKINS A. E. (1928), *Geography of North America*, John Wiley & Sons Inc, New York.
- MINISTERO PER LA COESIONE TERRITORIALE (2012), *Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020*, 27 dicembre 2012, Roma.
- OECD (2011), *Towards Green Growth*, www.oecd.org/greengrowth
- PALANDER T. (1935), *Beiträge zur Standortstheorie*, Almqvist & Wiksell, Uppsala.
- RONCHI E., MORABITO R. (2012), *Green economy: per uscire dalle due crisi*, Edizioni Ambiente, Milano.
- SCHMIDHEINY S., STIGSON B. (2000), *Eco-efficiency: creating more value with less impact*, World Business Council for Sustainable Development, www.wbcsd.org.
- SIMON H. (1985), *Casualità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- STERN N. (2006), *Stern Review on The Economics of Climate Change*, HM Treasury, London.
- TEEB (2010), *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A synthesis of the approach, conclusions and recommendations of TEEB*, www.teebweb.org
- UNEP (2011), *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, www.unep.org/greeneconomy
- WALLIS A., RICHARDS A., O’TOOLE K., MITCHELL B. (2007), “Measuring Regional Sustainability: Lessons to be Learned”, *International Journal of Environment and Sustainable Development*, vol. 6, n. 2, pp. 193-207.
- WHITE C.L., RENNER G.T. (1936), *Geography: An Introduction to Human Ecology*, Appleton-Century Company, New York.
- WILLIAMSON O.E. (1973), “Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations”, *The American Economic Review*, vol. 63, n. 2, pp. 316-325.
- WILLIAMSON O.E. (1979), “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n. 2, pp. 233-261.
- WWF (2012), *Living Planet Report 2012*, WWF-International, Gland.

Alcune diverse sfaccettature della competitività: Made in Italy e sviluppo del territorio

MARCO GIANNINI*

Abstract

Obiettivi. *Obiettivo del paper è quello di analizzare le diverse sfaccettature del complesso fenomeno della competitività. La ricerca di competitività può riguardare, infatti, diverse dimensioni: di sistema, di settore, di distretto fino ad investire la singola azienda.*

Metodologia. *La metodologia seguita è stata quella di analizzare alcuni dei principali contributi teorici per cercare di cogliere le diverse implicazioni pratiche che possono interessare le aziende ed il contesto territoriale nel quale operano. Il tema della competitività si può, infatti, riflettere su alcuni importanti collegamenti che investono i processi di cambiamento organizzativo, gli investimenti in qualità, gli invisible assets, le risorse umane, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo del territorio. Ciò nell'ottica di favorire la competitività del Made in Italy. Le riflessioni svolte, che hanno trovato riscontro in alcune verifiche svolte presso alcune realtà territoriali, potranno essere oggetto di ulteriori verifiche empiriche.*

Risultati. *La determinazione delle diverse sfaccettature della competitività evidenzia come esigenza di fondo quella di superare i confini aziendali e sviluppare la capacità di collaborare, di "fare rete" da parte dei diversi attori interessati.*

Limiti della ricerca. *Le riflessioni svolte potranno trovare significativi riscontri grazie ad ulteriori verifiche sul campo.*

Implicazioni pratiche. *Nel paper si evidenziano degli strumenti operativi, come, ad esempio, il distretto culturale evoluto che può consentire una valorizzazione del "prodotto" territorio, al fine di promuoverne la competitività.*

Originalità del lavoro. *L'analisi delle diverse sfaccettature del prisma "competitività" può consentire di arricchire l'individuazione del mix di variabili competitive.*

Parole chiave: *competitività; cambiamento organizzativo; sviluppo del territorio; Made in Italy*

Objectives. *The objective of this paper is to analyze the different facets of competitiveness. The search for competitiveness may concern, in fact, different dimensions (i.e. system, sector, district, until a single company).*

Methodology. *The methodology was to analyse some of the major theoretical contributions to try to catch the different practical implications that can affect companies and the local context in which they operate. Through the issue of competitiveness, it may reflect on, in fact, some important links with the processes of organizational change, investment in quality, invisible assets, human resources, environmental sustainability and development of the territory. This with the intent to improve the Made in Italy competitiveness. These reflections, that had found evidence in activities made in other territorial realities, may be subject to further verification with the investigations carried out in the field.*

Findings. *Determination of the different facets of competitiveness highlights the need to overcome organizational boundaries and develop the ability to collaborate, to "do network" by the various stakeholders.*

Research limits. *The reflections obtained will be able to find significant results through further field testing.*

Practical implications. *The paper highlights the operational tools, such as, for example, the evolved cultural district that it may allow development of the "product" territory, in order to promote competitiveness.*

Originality of the study. *The analysis of different facets of the "competitiveness prism" may allow an increase in the identification of competitive variables.*

Key words: *competitiveness; organizational change; territorial development; Made in Italy*

* Associato di *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi di Pisa
e-mail: mgiannin@ec.unipi.it

1. Effetti del processo di globalizzazione

Scopo di questo contributo è quello di analizzare, secondo un approccio organizzativo e partendo dalla visione del funzionamento aziendale che ne è la matrice, il complesso fenomeno della competitività.

Le componenti che determinano il successo di un'impresa, in termini di posizionamento sul mercato e di competitività sono numerose e oltre all'implementazione di una strategia è necessaria una corretta gestione delle risorse umane e una efficace ed efficiente soluzione organizzativa che consideri i fattori ambientali interni ed esterni (Daft, 2010).

Nell'attuale sistema competitivo, appare di fondamentale importanza la capacità di generare valore nel proprio processo di trasformazione, lungo una sorta di rete strategica che lega i fornitori, ogni funzione interna, la distribuzione, il cliente finale (Hitt *et al.*, 2014). La generazione di valore nel processo di trasformazione è, del resto, il punto chiave della competitività strategica di ogni organizzazione (Grant, 2003).

In particolare si può parlare del superamento di una visione basata su un insieme di ambiti regionali e nazionali verso un ambito globale, sempre più indipendente dai confini dei diversi Stati. Negli ultimi anni si è assistito, infatti, al rafforzarsi della tendenza al passaggio da parte delle aziende ad un orientamento globale (Hitt *et al.*, 2014).

Il processo di globalizzazione, legato al progressivo ampliamento dei mercati internazionali di sbocco e di approvvigionamento, ha determinato significative trasformazioni nel sistema manifatturiero del nostro paese, cambiamenti il cui monitoraggio diventa sempre più difficile a causa della complessità dei fenomeni e della velocità con la quale essi hanno luogo (Nguyen e Mintzberg, 2003). Saper interpretare tali trasformazioni ed i conseguenti cambiamenti nello scenario competitivo, sviluppando la capacità di continuare a creare valore e di innovarsi, è fondamentale per le aziende, soprattutto in un periodo di crisi prolungato come quello attuale. Le aziende sono chiamate ad assumere un comportamento proattivo, a sviluppare le competenze possedute, a rivedere le proprie scelte strategiche e le soluzioni organizzative adottate, ad aprirsi verso nuovi mercati, a innovare prodotti, servizi e processi (Jones, 2010).

Questa spinta alla globalizzazione è diretta conseguenza dell'accresciuta interdipendenza tra i diversi paesi, dell'espansione continua di scambi internazionali e dello sviluppo di *network* informativi e comunicativi su scala mondiale, tali da creare quel tessuto connettivo di base che lega i vari paesi e che permette una diffusione di dati e di informazioni virtualmente istantanea (Depperu e Cerrato, 2006) che può permettere anche una migliore valorizzazione delle specificità locali.

La globalizzazione interessa non solo i paesi industrializzati, che possono contare su nuove opportunità di mercato, ma sempre più consistentemente i paesi in via di sviluppo, offrendo l'occasione di fare del commercio e degli investimenti esteri un motore della loro crescita ed innestando un circolo virtuoso tra crescita ed integrazione economica internazionale. Tali paesi possono accedere più facilmente alle tecnologie disponibili a livello mondiale, estendendo così i limiti delle proprie conoscenze scientifiche e tecnologiche, attraverso l'integrazione nei circuiti internazionali e l'adozione di appropriate politiche di istruzione e formazione del personale sia a livello operativo e sia, soprattutto, a livello direttivo (Hitt *et al.*, 2014).

Ciò determina: l'opportunità di operare in aree anche molto lontane pur dovendo affrontare i relativi problemi gestionali; il problema di confrontarsi con la concorrenza dei paesi emergenti; la riduzione delle barriere istituzionali alla mobilità internazionale: i flussi di importazione e di esportazione si sono sviluppati a tassi sempre più crescenti anche grazie alla progressiva apertura dei mercati; la rapida circolazione di informazioni e tecnologie; lo sviluppo di forme diverse di presenza nei mercati esteri: da forme di tipo commerciale (o avvalendosi di intermediari commerciali o creando una propria rete di vendita), a forme di tipo relazionale (sviluppando accordi con organizzazioni operanti nel paese estero), a forme di tipo produttivo (o acquisendo una realtà già operante nel paese estero o creando una nuova unità operativa o delocalizzando un'unità già operante nel paese di origine) (Caenazzo e Panizzolo, 2005); la circostanza che gli input si possono ottenere da fornitori anche situati in paesi diversi, non solo per le materie prime ma anche per parti

di prodotto assemblate fino all'intero prodotto (vantaggi in termini di costi in realtà come Cina, Corea, ecc.) generando specifici problemi di coordinamento e di integrazione; la ricerca della soddisfazione dei clienti pone l'esigenza di adattare i propri prodotti alle preferenze dei diversi consumatori; la competitività si arricchisce in termini di fattori critici (Vitale, 2013).

2. Le diverse dimensioni della competitività

Secondo il World Economic Forum la stessa competitività è il risultato di un mix di fattori che incidono sul livello di produttività di un paese (Gollyak, 2010).

La ricerca di competitività può riguardare, infatti, diverse dimensioni: di sistema, di settore, di distretto fino ad investire la singola azienda.

In particolare il tema della competitività di sistema appare fondamentale perché condizioni esterne sfavorevoli (si pensi al funzionamento delle attività di ricerca, del sistema educativo-formativo, dell'apparato pubblico, al sistema normativo, alle infrastrutture, ecc.) possono vanificare gli sforzi che le aziende possono realizzare per guadagnare in efficienza e riuscire ad attuare le loro strategie in un contesto di riferimento molto complesso. Al riguardo si può affermare che l'attributo competitivo non riguarda solo il contesto nel quale l'azienda opera direttamente, ma anche l'ambiente ove operano tutti gli attori e si manifestano le forze che interagiscono in maniera più intensa con l'attività della stessa impresa, contrastandone o favorendone lo svolgimento.

La ricerca di migliori condizioni di competitività riguarda, in primo luogo, il cosiddetto "sistema paese" (Fontana e Caroli, 2012).

Con il concetto di sistema si intende un insieme di elementi che interagiscono tra di loro per ottenere obiettivi comuni e proprio sul fronte della competitività di sistema si deve rilevare come le aziende italiane paghino un differenziale significativo (si pensi, ad esempio, ai costi energetici) rispetto ai concorrenti di altri paesi (Narduzzo 2003).

Secondo il Global Competitiveness Report, elaborato dal Forum Economico Mondiale, la competitività di un paese è il risultato di un complesso di fattori, quali le istituzioni e il loro grado di efficienza, le infrastrutture (vie di comunicazione, reti telematiche), i dati macroeconomici (ad esempio, stato della finanza pubblica), la salute della popolazione e il tasso di scolarizzazione, il livello di istruzione media-superiore, l'efficienza del mercato (competizione locale, bilancia commerciale, capacità di attrarre "talenti", ecc.), il livello tecnologico, il grado di innovazione (investimenti in ricerca & sviluppo, presenza di centri di ricerca, numero di brevetti, ecc.).

In tale contesto la vita aziendale risulta contrassegnata da tutta una serie di vincoli. Un elevato grado di regolazione non può non incidere, infatti, sul funzionamento delle organizzazioni: un esempio, al riguardo, si ha quando nella pubblica amministrazione procedure amministrative complicate e farraginose finiscono per sminuire anche provvedimenti nati con le migliori intenzioni.

Considerando l'impatto della competitività del sistema Italia, rispetto ad altre realtà di riferimento, le istituzioni devono evidentemente cercare le "vie" più "spedite" per muoversi verso l'obiettivo di una maggiore semplificazione: si pensi, ad esempio, all'impatto degli adempimenti burocratici nella fase di costituzione di un'azienda che risultano, al di là di interventi volti a semplificare il relativo processo, ancora farraginosi (Narduzzo, 2003).

Un elemento critico da valutare, sempre in ottica di sistema, con attenzione, è dato dalla presenza di adeguate infrastrutture: è noto come molte iniziative di industrializzazione nel Sud Italia, anche in un recente passato, si siano scontrate proprio con la mancanza o la carenza di infrastrutture.

Il legame fra efficienza del sistema e potenziale di crescita delle aziende mette in luce l'urgenza di molte delle riforme di cui si continua a parlare e offre una dimensione dei margini di miglioramento potenziali.

Spostando l'attenzione a livello di settore, emerge la conclamata concorrenza internazionale, specialmente per i prodotti a basso contenuto tecnologico ed innovativo. A ciò si può aggiungere lo

sviluppo di un approccio intersettoriale che si concreta in relazioni trasversali tra aziende appartenenti a diversi settori (Giannini, 2014).

Partendo da queste considerazioni si può comprendere come la scelta del settore, dei mercati/prodotti condizionino in materia determinante l'intrapresa (Ireland e Hitt, 2005). Al riguardo, comunque, l'imprenditore che espande i propri interessi verso i cosiddetti paesi "emergenti" ha ancora l'opportunità di produrre beni che, connotati come "Made in Italy", possono entrare in tali mercati, rivolgendosi alle classi agiate di potenziali consumatori, disposti ad acquistare prodotti elitari (scarpe, prodotti della moda, automobili, ecc.). Certo, potrà attraversare questo percorso di espansione all'estero solo chi ha, alle "spalle", una tradizione, una marca e un marchio, una adeguata organizzazione (si pensi agli aspetti distributivi). Sempre nell'ottica della valorizzazione del Made in Italy elementi fondamentali sono la lungimiranza e la creatività dell'imprenditore, in grado di favorire il raggiungimento di risultati eccellenti, come la stessa pratica quotidiana dimostra.

L'espressione Made in Italy identifica non solo un mix di prodotti ma anche l'insieme delle attività che sono strettamente legate all'idea di Italian Style, espressione di gusto, arte, bellezza del territorio, cultura, creatività, senso estetico ed esclusività. Lo stesso Made in Italy è, in realtà, un fenomeno complesso che investe diverse settori ed attività del sistema Italia, spaziando dai beni industriali fino ai prodotti tipici dell'agricoltura e del turismo. Quando si parla di Made in Italy si fa riferimento ad un concetto vastissimo che racchiude in sé caratteristiche come unicità, artigianalità, qualità, originalità, attenzione ai dettagli, creatività, inventiva e forte legame con il territorio (Frassetto, 2003). In effetti il Made in Italy è un brand costruito, in particolare, sugli indicati valori immateriali dei prodotti italiani che esprimono anche il valore proprio del territorio in cui la relativa produzione ha luogo. Valori immateriali dei prodotti e valore del territorio, legato alle sue stesse vocazioni, alla sua storia, alla cultura che l'hanno generato, tendono a fondersi, concorrendo alla "costruzione" della complessiva capacità attrattiva dello stesso Made in Italy. In ogni caso il Made in Italy non rappresenta solo un brand ma anche un modello organizzativo in cui un'azienda, nata con forte legame con il territorio e con una spiccata vocazione artigianale, tende a trasformarsi in una realtà in grado di gestire le fasi di creazione, produzione, distribuzione e commercializzazione dei propri prodotti.

Le imprese manifatturiere del Made in Italy si possono identificare principalmente in alcuni macro settori, quali ad esempio, l'abbigliamento/moda, l'arredo/casa, l'agroalimentare, l'automazione/meccanica¹ nei quali l'Italia ha rappresentato da sempre un riferimento costante per i diversi operatori presenti a livello mondiale. Un Made in Italy che ha le possibilità di continuare ad affermarsi a condizione di "non guardare il mondo di oggi con gli occhi di ieri": i prodotti del Made in Italy, oltre alle loro caratteristiche intrinseche, devono sviluppare la loro portata simbolica, essere cioè apprezzati anche per i significati che veicolano (Lanza, 2006).

Così se una parte del Made in Italy ha tratto origine all'interno dei distretti industriali (Becattini, 2000), si può rilevare che lo stesso concetto di territorio si sta modificando essendo caratterizzato da confini sempre più labili con lo sviluppo di filiere produttive estese e plurilocalizzate.

Se l'efficacia dei distretti ha fatto registrare risultati diversi, in relazione alla loro ubicazione e alle tipologie di prodotti realizzati (elevate criticità possono derivare da prodotti fortemente esposti alla concorrenza), ci si chiede se ancora oggi il distretto è un formula efficace di generazione di competenze e di conoscenze mediante la contiguità fisica tra le imprese. La forza competitiva degli stessi sembra basarsi sempre più su una produzione elitaria, con contenuti qualitativi di altissimo livello rispetto ai prodotti esistenti: così, ad esempio se si considerano i distretti toscani della pelle e della pelletteria il retaggio culturale ed artistico che deriva da una lunga tradizione sviluppata nel

¹ Anche nel settore dell'automazione industriale ed elettronica si è avvertita la necessità di un marchio ("PLL Forum Made in Italy") volto ad assicurare che la produzione venga realizzata totalmente in Italia, che i semilavorati e le varie componenti siano prodotte nel nostro paese e che i prodotti siano conformi alle norme cogenti applicabili. Con tale marchio l'azienda riesce a comunicare in modo corretto il valore del prodotto di qualità realizzato interamente in Italia.

tempo con il perpetuarsi di veri e propri mestieri, contribuisce all'affermazione dell'elevata qualità dei prodotti realizzati che sono di tale "perfezione" e varietà da non avere eguali nel contesto mondiale. Il successo è garantito da prodotti che uniscono estetica, artigianalità, innovazione e funzionalità. Certo la complessità dei mercati e le criticità che molti distretti si trovano a dover affrontare sembrano richiedere non solo innovazioni di prodotto e di processo ma anche un rafforzamento delle competenze imprenditoriali e una diffusione di una più alta cultura d'impresa. Il distretto può rinnovarsi e mantenere adeguati livelli di capacità competitiva se al proprio interno le competenze professionali, il "saper fare", il *know-how* a tutti i livelli sono continuamente alimentati.

Il tema dei distretti è comunemente considerato un livello di indagine intermedio tra il settore e le singole realtà aziendali interessate ed inserite in un complesso di rapporti con lo stesso distretto. In tale contesto appare lo stretto collegamento tra capacità di successo duraturo delle aziende e sviluppo dei distretti: la qualità, infatti, dei prodotti e la capacità di realizzarli in modo efficace ed efficiente da parte delle aziende sono tali da condizionare le potenzialità competitive di un distretto. Tutto ciò considerando che le condizioni per essere competitivi si evolvono nel tempo. In tal senso emerge sempre più che la vitalità evolutiva dei distretti si ricollega alla loro capacità di modificare, se necessario, la loro configurazione rispetto alle mutevoli esigenze della competizione internazionale, valorizzando le competenze distintive presenti al loro interno. In tal modo il rilancio ai fini competitivi di un distretto deve passare attraverso l'azione di aziende che siano dotate di idee anche originali, efficacemente ed efficientemente attuate, e di competenze distintive tali da creare un posizionamento competitivo sostenibile nel tempo.

Certo, tutto ciò deve essere preceduto da una significativa attività di ricerca che non è, però, uno dei punti di forza del nostro paese, fatto salvo il contributo di spiccate genialità, la cui valorizzazione è sempre meno curata.

Si possono individuare, sulla base di quanto indicato dall'ultimo rapporto dell'Osservatorio nazionale sui distretti italiani, alcuni percorsi sui quali coniugare prospettive di cambiamento:

- una maggiore efficienza organizzativa con l'innalzamento delle competenze interne, la ridefinizione dei rapporti con le fasi a monte e a valle dell'attività svolta, il miglioramento del processo produttivo (Nguyen e Mintzberg, 2003);
- un approccio più efficace verso i mercati esteri con adeguate azioni di marketing, con interventi distributivi e promozionali in grado di interessare anche nuovi mercati emergenti;
- la ricerca di una maggiore ottimizzazione dei rapporti di filiera che attraversano i distretti produttivi; in altri termini, il futuro del distretto non appare più solo determinato dal rafforzamento delle sue specificità territoriali ma anche, come già ricordato, dalla sua capacità di operare in filiere più ampie che superano i suoi confini geografici; del resto, il mutato scenario competitivo porta a ripensare i propri modelli di business, adattandoli a mercati sempre più globali; la competitività appare la variabile determinante per fare un bilancio non solo delle opportunità colte dalle singole aziende, ma anche dei modelli industriali destinati a sopravvivere e rafforzarsi nell'ottica della specializzazione;
- la partecipazione del distretto a rapporti di collaborazione che favoriscano la circolazione e la condivisione di conoscenze, lo sviluppo di nuove competenze: in questa ottica si presenta l'obiettivo di intensificare i rapporti con centri e strutture della ricerca, come la stessa università.

Tutto ciò nella consapevolezza che le difficoltà attuali sono tali da rendere oggettivamente difficile elaborare programmi di lungo termine (Christensen, 2001).

Sul piano della singola azienda si può parlare della ricerca di maggiori livelli di semplificazione, in primo luogo, attraverso uno snellimento delle attività realizzate con l'accentuazione dei processi di esternalizzazione, ciò che comporta un cambiamento, anche grazie al supporto delle soluzioni offerte dall'ICT, delle modalità di coordinamento e controllo. Una seconda dimensione del tema considerato riguarda la tendenza ad "appiattare" la struttura organizzativa, ciò anche se la riduzione del numero dei livelli gerarchici non è da sola sinonimo di semplificazione organizzativa: è necessario ridefinire le diverse responsabilità, sviluppare le competenze professionali dei soggetti interessati (Chowshury e Sheppard, 2013). Appare, quindi,

importante agire simultaneamente oltre che sull'innovazione dei prodotti e dei servizi e sull'adozione di nuove tecnologie, anche sulla rivisitazione dei propri processi organizzativi (Hatch, 2006).

3. Alcune sfaccettature della competitività

Sempre con riferimento al tema della competitività si può riflettere su alcuni importanti collegamenti:

a) *Competitività e processi di cambiamento organizzativo*

Le particolari condizioni di mercato richiedono alle organizzazioni di ricercare una competitività strutturale, nel senso che la stessa competitività deriva dalle caratteristiche proprie della soluzione organizzativa adottata e dalle risorse che è in grado di mobilitare (Chandler, 1962).

Le soluzioni fondate su un'organizzazione fortemente gerarchica appaiono oggi sempre più inadeguate di fronte alla complessità, alla mutevolezza dei problemi che si presentano. Le aziende devono mettere sotto esame il loro stesso modo di essere organizzate, i criteri tradizionali di divisione del lavoro, i meccanismi di scambio delle informazioni e delle conoscenze, i metodi medesimi di lavoro e di formulazione delle decisioni. In tal modo, dall'incrocio tra la dinamicità delle situazioni da affrontare e la complessità dei problemi che si presentano, emergono forme organizzative che privilegiano il requisito della flessibilità, operando anche in un'ottica tipicamente interfunzionale (Tsaousis e Vakola, 2013). Le componenti che possono determinare il successo di un'organizzazione, in termini di competitività, fanno riferimento, oltre alle strategie adottate, ad un'efficace ed efficiente progettazione organizzativa, sia in relazione all'ambiente interno che a quello esterno: in effetti, come ricordato, in un mercato sempre più globalizzato e competitivo, i confini tra le organizzazioni stanno diventando sempre più "sfumati" e le stesse organizzazioni tendono ad interagire in modo più integrato con diversi componenti dell'ambiente esterno, come i clienti, i fornitori, gli stessi concorrenti fino a condividere informazioni, conoscenze, tecnologie nella ricerca di vantaggi reciproci (Van De Ven e Jones, 2013). L'organizzazione si trova oggi ad operare in un ambiente complesso, caratterizzato da una interrelazione di più elementi all'interno di un sistema segnato da interdipendenze/interconnessioni che trascendono le singole unità (Zimmermann e Black, 2013). Il cambiamento, piuttosto che la stabilità, è sempre più la norma: mentre un tempo lo stesso si verificava in maniera sporadica, oggi appare quasi una costante delle organizzazioni, in quanto esse fondano la loro capacità competitiva sulla capacità di "trasformarsi", di adeguarsi per seguire o anticipare l'evoluzione del mercato e della società (Hatch, 2006).

b) *Competitività e sviluppo di soluzioni reticolari*

Nella ricerca di migliori condizioni di competitività assume particolare rilievo il "sistema rete" che in tempi recenti ha visto incrementare le sue potenzialità considerando la necessità di confrontarsi con un mercato sempre più globale e le opportunità rese disponibili dall'evoluzione dell'Information and Communication Technology (ICT). Appare evidente come, con riferimento sia alle attività di produzione che a quelle di vendita dei prodotti, tale sistema risulti oggi sempre più efficace ed efficiente, pur in presenza dei connessi problemi di natura logistica (Rullani, 2003).

Una simile soluzione può consentire, in ogni caso, all'organizzazione che la promuove una maggiore capacità di esplorare e cogliere opportunità di mercato favorevoli (nel momento in cui tali opportunità dovessero emergere è possibile variare in tempi rapidi la configurazione del *network* per meglio rispondere al cambiamento), di trovare partner in grado di svolgere una determinata attività in maniera affidabile e a un costo inferiore (se un partner non riesce a soddisfare gli standard previsti, potrà essere sostituito con uno nuovo), di rendere attuabile una struttura dei costi più flessibile ed adattabile alle variazioni del mercato, di mantenere, al suo

interno, una soluzione organizzativa più “snella”, di diffondere asset organizzativi tra le diverse realtà partner contribuendo a migliorare i risultati complessivi ottenuti, di variare e plasmare i propri “confini” in funzione delle opportunità che si possono presentare, di favorire lo sviluppo di competenze organizzative “laterali”, cioè legate alla capacità di lavorare con persone appartenenti ad organizzazioni diverse, in team orizzontali con forti doti negoziali (Isotta, 2010).

Si possono analizzare i fenomeni delle reti sotto tre diversi angoli visuali:

- le determinanti, cioè le situazioni che rendono conveniente lo sviluppo di forme di cooperazione tra realtà organizzative diverse (quando e perché nascono): si può parlare, al riguardo, dell’esistenza di una relazione positiva tra la formazione di legami di cooperazione tra più organizzazioni e, tra l’altro, il livello di interdipendenza strategica tra le stesse, il tasso di sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche ed innovative, le possibilità di meglio valorizzare le risorse a disposizione e le stesse conoscenze; tutto ciò evidenzia il ruolo delle reti ai fini della competitività delle organizzazioni interessate (Shin *et al.*, 2012);
- le modalità di funzionamento delle forme organizzative fondate sulle relazioni di cooperazione tra più realtà organizzative: l’atteggiamento di ciascuna organizzazione coinvolta, la disponibilità a “vivere” in modo attivo l’esperienza di rete, l’efficienza di azioni di coordinamento a livello interorganizzativo sono tutti elementi che, evidentemente, incidono sulle fonti potenziali di competitività (Soda e Comi, 2008);
- gli effetti realmente prodotti (quali risultati sono realizzati), considerando sia la singola organizzazione e sia la rete nel suo complesso: gli elementi citati in termini di funzionamento sono tali da incidere sulle condizioni di efficacia e di efficienza di una forma reticolare i cui risultati non possono non essere influenzati dalle relazioni di effettiva collaborazione, dalla fiducia reciproca tra i diversi membri della stessa rete; in definitiva, si può affermare che proprio dalla capacità di gestire gli aspetti relazionali a livello interorganizzativo possono derivare i maggiori effetti sul piano del miglioramento della competitività della rete e, quindi, di riflesso, delle singole realtà che ne fanno parte (Besanko *et al.*, 2013).

Tutto ciò viene a confermare l’importanza acquisita dalla capacità di gestire opportunamente le relazioni non solo all’interno della stessa organizzazione ma anche a livello interorganizzativo (Massaroni e Ricotta 2009).

c) *Competitività ed investimenti in qualità*

Tali investimenti si possono tradurre in vantaggi competitivi per l’azienda non solo facendo leva sulle caratteristiche del prodotto (elemento tipico del Made in Italy), ma anche su un concetto di qualità più ampio, legato cioè al miglioramento continuo delle modalità di gestione e funzionamento dell’organizzazione nel suo complesso, aspetto che investe sia il settore privato che quello pubblico. Lo stesso concetto di qualità si è da tempo ampliato passando da una verifica intrinseca all’aderenza formale di un prodotto o di un servizio a determinate specifiche tecniche fino a divenire un *modus operandi* di un’organizzazione. La qualità può essere analizzata come un fenomeno poliedrico, che investe in modo pervasivo tutta l’azienda, sia nei suoi aspetti interni (tecnico, organizzativo, economico, ecc.) e sia nei rapporti con l’esterno come nel caso del mercato, e che assume dimensioni anche immateriali, legate a valori culturali, intangibili.

La qualità migliore non risponde a uno standard fisso ma è mobile come l’asticella del salto in alto nel senso che c’è sempre un campione che riesce a fare meglio e a battere il precedente record. Lo sforzo verso una migliore qualità non ha quindi un punto da arrivo perché i traguardi sono progressivamente spostati dal mercato stesso.

La qualità può così assumere la funzione di fattore propulsivo per un miglioramento organizzativo e di vettore per l’implementazione di metodologie gestionali adeguate all’attuale contesto di riferimento. Le organizzazioni più attente al monitoraggio e all’analisi dei processi per migliorare l’efficienza e l’efficacia delle proprie attività, sono consapevoli delle relazioni che intercorrono tra raggiungimento di obiettivi di qualità e professionalità

delle risorse umane e, di conseguenza, dedicano specifica attenzione allo sviluppo di modelli gestionali atti a facilitare i processi di apprendimento.

L'idea della criticità dei processi di apprendimento è racchiusa nel concetto di Learning Organization che richiama la capacità di accumulazione delle conoscenze e di operare processi di *problem solving* che mettano in condizione l'organizzazione di rimuovere le "trappole" derivanti dall'inerzia delle soluzioni passate, ovvero di disimparare ed impostare un rinnovamento delle proprie basi del sapere.

d) *Competitività e fattori intangibili*

L'analisi del successo di molte aziende sul mercato mondiale ha posto l'attenzione non solo sulle scelte di posizionamento sul mercato in termini di strategie competitive (si ricordano strategie di leadership di costo, di differenziazione, di focalizzazione) (Porter, 1980; Porter, 1987), ma anche sulle risorse e competenze possedute dalla stessa azienda come basi fondamentali per elaborare coerenti manovre strategiche.

In tale contesto il filone di studio della Resource Based View ha evidenziato come le risorse, le competenze e le capacità distintive che l'azienda riesce a sviluppare nel tempo, possano costituire le fondamenta per il conseguimento del vantaggio competitivo (Srivastava *et al.*, 2001). In tal modo la ricerca di tale vantaggio durevole, non facilmente attaccabile, si viene a focalizzare su quelle variabili interne all'organizzazione di più difficile imitazione da parte dei concorrenti presenti e futuri.

Nell'attuale contesto di riferimento rivestono un ruolo determinante, nei termini che di seguito sono analizzati, le risorse immateriali e la capacità dell'azienda di riuscire a combinare in modo efficace ed efficiente le risorse di cui dispone. Si può così affermare che il differenziale competitivo tra più imprese trova giustificazione nella capacità dell'azienda di attivare "circoli virtuosi" di attrazione, sviluppo e valorizzazione di tali risorse. In particolare, in un approccio *resource-based* un obiettivo da perseguire è quello di ricombinare in modo continuo e vantaggioso le competenze a disposizione. In questa ottica diventa necessario, tra l'altro, migliorare la qualità dell'offerta formativa (l'obiettivo è quello di creare reali competenze professionali e non solo la capacità di eseguire compiti predefiniti) al fine di supportare il recepimento di approcci comportamentali in grado di favorire processi di auto-miglioramento (Grant, 2003).

Lo scenario economico attuale vede svilupparsi una crescente competitività collegata al processo di globalizzazione dei mercati nonché una significativa dematerializzazione delle attività produttive. La società in cui viviamo è sempre più definita società delle informazioni e delle conoscenze e ciò ha determinato significativi cambiamenti nei processi che portano l'azienda alla "creazione del valore". L'ampliamento dei mercati e le continue innovazioni tecnologiche hanno mutato quelle che sono le condizioni di cui le aziende devono tener conto ed in questo contesto le risorse intangibili hanno acquisito un'importanza sempre maggiore proprio in termini di competitività (Barney, 2001).

Negli studi economico-aziendali è, del resto, ormai ampiamente riconosciuto il ruolo delle risorse immateriali o intangibili, al tempo stesso come determinanti delle capacità competitive delle aziende e come fattore in grado di riuscire a creare valore per i clienti e per tutti coloro che partecipano alla sua attività (Salvioni e Franzoni, 2009).

Si tratta di cercare di capire che cosa sta alla base della creazione del valore delle aziende, della loro competitività e della loro capacità di resistere nel tempo e di svilupparsi, adattandosi a cambiamenti di scenario, trasformandosi, per poi essere ancora presenti sugli scenari economici nazionali e internazionali. E quello che sta alla base delle capacità di sapere innovare è il capitale intangibile di un'azienda.

Parlare di processi di innovazione di un'azienda significa quindi parlare del modo con cui il capitale intangibile si trasforma, grazie ad azioni incrementalmente che ne variano, in positivo ma anche in negativo, il suo valore (Bellandi, 2009).

Capitale intangibile ed innovazione (e quindi competitività) sono quindi strettamente legati: riuscire a misurare ed analizzare il primo significa avere degli elementi qualitativi per

valutare la seconda, e quindi riuscire ad identificare quali azioni possano essere necessarie per il rilancio della competitività di un'azienda.

In questo contesto si può ricordare, ad esempio, l'approccio di analisi volto a sviluppare il tema del miglioramento della qualità a livello complessivo di azienda, interessando una serie di fattori intangibili legati proprio alle caratteristiche ed ai comportamenti delle risorse umane (Volpe e Carletti, 2008). Così, ancora, l'azienda che concentra investimenti e risorse nelle proprie "core competence" fa leva sulle conoscenze possedute, sulle proprie qualità professionali ed organizzative ed è proprio puntando su queste risorse intangibili che è in grado di generare valore per i suoi clienti, di mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, di creare nuovi prodotti, di innovare con continuità nel tempo.

Cresce, infatti, la rilevanza di possedere un'adeguata capacità innovativa, di saper creare rapporti stabili e duraturi con clienti e fornitori supportati da forti legami di fiducia nonché di saper gestire al meglio i flussi informativi e di valorizzare il "know-how" dell'azienda, cioè quell'insieme di conoscenze, esperienze, abilità che possono conferirle un differenziale competitivo.

Ma quale è la natura di queste risorse? Quale ruolo rivestono nell'economia dell'azienda?

Si possono, in primo luogo, distinguere i beni immateriali e le risorse intangibili: i primi sono autonomamente identificabili e valutabili (si pensi ai brevetti, ai marchi, alle licenze, ecc.), mentre le seconde non presentano questa autonomia (Itami, 1988).

Il capitale intangibile di un'azienda è caratterizzato da tre principali componenti:

- Capitale organizzativo

Insieme delle modalità organizzative adottate per far funzionare in modo efficace ed efficiente la stessa organizzazione, nel senso di riuscire a coordinare al meglio le risorse (generando sinergie) cercando di valorizzarle e di perseguire miglioramenti nel tempo, combinando opportunamente, sulla specifica realtà organizzativa, le variabili proprie della progettazione di una soluzione organizzativa (stile di direzione, struttura organizzativa, sistema informativo, sistema di coordinamento e controllo, sistema di gestione del personale, cultura e clima organizzativo).

- Capitale relazionale

Insieme delle relazioni instaurate con l'esterno dell'organizzazione; in tal senso, ad esempio, driver dell'innovazione divengono le relazioni con clienti, fornitori, concorrenti, produttori di beni complementari, università, altri enti di ricerca pubblici e privati; la fiducia acquisita presso i vari interlocutori rappresenta una componente fondamentale per riuscire a concretizzare potenzialità di sviluppo; l'organizzazione può attivare od essere inserita in *network* interorganizzativi.

- Capitale umano

Insieme delle competenze, delle capacità propositive e di relazione delle persone che operano all'interno dell'organizzazione; consiste nella capacità degli individui di affrontare e gestire situazioni che si presentano durante la vita dell'azienda stessa con l'esperienza acquisita, le capacità proprie, la formazione ricevuta, i valori che anche l'impresa contribuisce a trasmettere; si può parlare delle capacità di saper collegare tra loro diverse informazioni, di saper migliorare le conoscenze e gli *output* dell'azienda attraverso processi di innovazione e di adattamento.

L'interazione continua tra capitale umano, organizzativo e relazionale affina e valorizza ciascuna delle componenti, alimentando il valore complessivo dell'azienda. È nell'ambito di questi circuiti virtuosi di interazione tra le variabili considerate che il capitale intangibile si traduce in vere e proprie competenze aziendali e le risorse potenziali diventano spendibili nel "gioco" competitivo. Ciò rappresenta evidentemente un orientamento ed un obiettivo a cui tendere nella prospettiva di un consolidamento nel tempo della competitività della stessa azienda (Giannini, 2014).

Si può evidenziare, in particolare, l'importanza sia di una adeguata ricombinazione delle citate risorse nello sviluppo di capacità innovative e sia di un'attenta valutazione delle

opportunità offerte dallo sviluppo di network collaborativi, soprattutto nelle circostanze nelle quali la singola azienda non dispone delle risorse e delle capacità per sviluppare e realizzare in modo autonomo l'innovazione (Mucelli e Marinoni, 2009).

e) *Competitività e risorse umane*

Nell'attuale scenario di riferimento l'azienda è chiamata a ripensare le variabili organizzative adottate, con particolare attenzione alle risorse umane, quali leve importanti per poter accrescere il suo potenziale competitivo. Si può parlare, così, come ricordato, di "capitale umano" che può essere definito come l'insieme delle competenze degli individui presenti nell'organizzazione. Il suo valore è ricollegabile al ruolo che oggi giocano la creatività e l'innovazione ai fini delle stesse capacità competitive (si tratta, non a caso, di due fattori che incidono sul Made in Italy): in effetti, proprio le risorse umane possono garantire queste "doti" all'organizzazione. Non si può, in ogni caso, dimenticare che le competenze "appartengono" alle persone e non alle organizzazioni, per cui sarà possibile mantenere ed incrementare questo capitale solo mediante adeguate politiche focalizzate sulla loro gestione ed orientate alla fidelizzazione, alla formazione, allo sviluppo professionale. Nell'attuale scenario di riferimento il modello di gestione delle risorse umane non può che essere quello della valorizzazione del capitale umano; in altri termini, l'obiettivo perseguito è quello di alimentare il vantaggio competitivo dell'organizzazione mediante il costante sviluppo del personale, con una continua ricerca di congruenza e di coerenza tra finalità strategiche e caratteristiche del capitale umano. L'accresciuta importanza delle politiche di gestione del personale, in relazione al loro contributo alla creazione di vantaggio competitivo, affida all'area Direzione del personale la responsabilità di supportare l'organizzazione con sistemi gestionali più sofisticati e complessi, capaci di attrarre le migliori risorse, svilupparne il potenziale e massimizzarne la prestazione (Costa e Gianecchini, 2013).

I profondi mutamenti tecnologici, ambientali, economici, sociali e legislativi in atto portano le organizzazioni a dover essere in grado di affrontare una revisione dei tradizionali modelli finora utilizzati per la gestione delle proprie risorse, in quanto questi rischiano di rilevarsi obsoleti. Lo scenario in continua trasformazione richiede altrettante continue innovazioni attraverso l'elaborazione di nuovi modelli e percorsi per una migliore ottimizzazione delle stesse risorse al fine di rispondere più adeguatamente alle sfide strategiche attuali. Proprio il perseguimento degli obiettivi strategici in situazioni di forte instabilità e di scarsa prevedibilità degli scenari esterni, richiede una forte capacità reattiva, una gestione delle persone viste come soggetti dotati di intelligenza emotiva, portatori di competenze di grande rilevanza per il successo dell'organizzazione. Per questo motivo la gestione delle risorse umane è venuta acquisendo una notevole importanza nella strategia "globale" di un'organizzazione, in quanto "strumento" indispensabile per il conseguimento degli stessi risultati organizzativi.

f) *Competitività e sostenibilità ambientale*

Si può parlare dell'esistenza di una correlazione tra competitività e sostenibilità ambientale: le aziende più attente alla tutela dell'ambiente e al contenimento dei consumi energetici risultano spesso essere allo stesso tempo quelle più competitive sul mercato nazionale ed internazionale; inoltre l'adozione di un modello di competitività responsabile premia le imprese che lo adottano generando maggiore consenso attorno all'attività dell'impresa. Diverse ricerche confermano che le aziende più in grado di affrontare la crisi e di competere a livello internazionale sono quelle che riescono a coniugare innovazione, internazionalizzazione e la capacità di produrre e utilizzare beni e servizi di qualità ecologica e a ridotto impatto ambientale. In questa ottica appare importante far conoscere e valorizzare le esperienze riconducibili al Made in Italy in termini di posizionamento all'interno della "green economy", nonché favorire l'ecoinnovazione che promuove sistemi di produzione e consumo basati su un utilizzo sostenibile delle risorse e una riduzione degli impatti negativi sull'ambiente. Il concetto di sostenibilità comporta, quindi, una visione

sistemica: aspetti sociali, economici, ecologici e culturali sono i principali profili a cui si deve guardare per valutare la sostenibilità di un percorso di sviluppo.

g) *Competitività e sviluppo del territorio*

L'espressione Made in Italy può essere arricchita in termini di Made e Service in Italy, ove ai già citati prodotti del Made in Italy si aggiungono e si collegano quelli più importanti del Service che comprendono, tra gli altri, i comparti della cultura e del turismo strettamente collegati al proprio territorio di riferimento.

Il territorio può essere definito come un sistema di componenti tangibili ed intangibili, quali la posizione geografica, il sistema dei servizi e delle infrastrutture pubbliche, il grado di efficacia e di efficienza della struttura amministrativa, il tessuto industriale locale, il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale, gli abitanti, il patrimonio culturale, i parchi, le aree da destinare a manifestazioni, laboratori che incentivino la partecipazione condivisa anche delle nuove generazioni alla cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico, il livello di competenze del tessuto produttivo e sociale, il sistema di valori civili e sociali, l'intensità degli scambi economici e culturali con l'esterno ed ogni altro "ingrediente" strumentale ad accrescere il valore complessivo dei singoli elementi: le aree territoriali, per perseguire obiettivi di sviluppo economico, sociale, ambientale, devono cercare di porre in essere iniziative finalizzate alla valorizzazione ed al rinnovamento del proprio patrimonio tangibile ed intangibile (Golinelli, 2002).

Il nostro paese è caratterizzato dalla presenza di risorse naturali, culturali, storiche, artistiche, paesaggistiche, di attività artigianali, agroalimentari, industriali, che hanno rappresentato e continuano a rappresentare un importante patrimonio su cui poter costruire, in termini di offerta, posizioni di vantaggio competitivo, ma la disponibilità di un così vasto "patrimonio" richiede un'adeguata capacità di "fare sistema", capacità che non sempre ha però caratterizzato l'operato di diversi attori, sia pubblici che privati (Guarliuk e Ivanovych, 2010). Manca, in effetti, spesso quella che, invece, oggi è riconosciuta come un'arma strategica importante, cioè la citata capacità di fare rete, di sviluppare relazioni collaborative tra i diversi attori interessati, essendo sempre più difficile per una qualsiasi organizzazione pensare di poter operare in modo isolato (Ancarani, 2001).

Si possono, in questo contesto, individuare diversi obiettivi di sviluppo, riconducibili alle differenti sfaccettature del "prisma qualità" applicabile ad un determinato territorio, quali, ad esempio:

- un miglioramento qualitativo della valorizzazione del patrimonio artistico-culturale;
- un miglioramento qualitativo dell'offerta turistica del territorio (Romão *et al.*, 2013);
- un miglioramento qualitativo delle iniziative che interessano il mondo formativo rivolto sia a creare figure professionali legate ai progetti connessi al territorio e sia a sviluppare le competenze imprenditoriali presenti nell'area (obiettivo di potenziare l'imprenditorialità "diffusa" nel territorio);
- un miglioramento qualitativo delle informazioni rivolte ai visitatori, effettivi o potenziali, del territorio al fine di dar luogo ad una rete virtuale che metta in connessione tutti gli elementi dell'offerta (musei, strutture ricettive, servizi di guida, ecc.) e crei le condizioni per attivare un processo di educazione culturale degli stessi visitatori;
- un miglioramento qualitativo delle azioni volte a favorire la valorizzazione delle attività (enogastronomiche, agricole, artigianali, industriali, ecc.) che caratterizzano il territorio;
- un miglioramento qualitativo delle capacità delle diverse organizzazioni interessate di "fare rete", di collaborare in un progetto che ha come obiettivo la valorizzazione dell'intero territorio e non solo di alcune parti di esso.

In questa ottica si può affermare che la cultura può assumere un ruolo importante per contribuire a promuovere l'attrattività e la competitività di un territorio, in modo tale da attivare i fattori necessari al suo sviluppo.

La cultura appare di grande interesse, infatti, per lo sviluppo di un territorio, sia per le sue caratteristiche economiche (limitata intensità di capitale e alta componente di attività

intellettuale), sia per i suoi aspetti sociali (forte contenuto simbolico e di identità) e per le sue ricadute positive su altri settori (turismo, artigianato, enogastronomia, ecc.): i prodotti culture-based sono strettamente legati ad un luogo, ad una comunità e alle sue tradizioni (Giannini, 2012).

In tal senso, la dinamica evolutiva che ha interessato il distretto culturale verso forme più evolute, individua il patrimonio culturale come l'asse strategico di un modello di sviluppo del territorio, diretto a valorizzare gli aspetti tangibili ed intangibili dello stesso. In questa ottica la valorizzazione del patrimonio culturale come fattore di sviluppo del territorio appare perseguibile se le strategie d'intervento sui beni culturali sono pianificate ed attuate nella direzione della creazione di un sistema di offerta integrato tra le risorse culturali ed ambientali del territorio, le infrastrutture e le attività dei settori produttivi connessi.

In questa prospettiva, un distretto culturale evoluto può essere inteso come una rete (concetto che consente di enfatizzare l'importanza delle sinergie e delle relazioni interorganizzative) che si riferisce ad un determinato territorio (aperta, comunque, a sviluppare relazioni con altri contesti territoriali), finalizzata a creare un rapporto integrato tra risorse artistico-culturali, tessuto economico, sistema formativo e la stessa popolazione che nel medesimo territorio vive ed opera. In altri termini, si può definire in generale come «un insieme organizzato di istituzioni, reti associative e imprese che producono un'offerta integrata di beni e servizi culturali di qualità, legati ad un territorio circoscritto, caratterizzato da un'identità ben definita, da un'alta densità di risorse ambientali e culturali di pregio, e abitato da una comunità locale coesa rispetto alle proprie tradizioni culturali» (Giambalvo, 2007). Del resto, le esperienze internazionali mostrano come il valore aggiunto conseguibile sia strettamente correlato al livello di interdipendenza ed integrazione multisettoriali (Camagni e Capello, 2013).

Il problema, come ricordato, è quello di riuscire a passare da forme potenziali di sviluppo locale ad iniziative concrete, capaci di garantire effetti sistemici e di integrazione, superando la persistenza di “diaframmi” che separano tra di loro i diversi attori coinvolti. I processi in atto, diretti a favorire convergenze e trasversalità, incontrano ancora delle difficoltà a trasformarsi in vissuto quotidiano e, talora, i programmi volti a costruire reti e sistemi appaiono ai destinatari, potenziali soggetti protagonisti del cambiamento, più come un mero strumento di distribuzione di risorse. La difficoltà di promozione ed attuazione di processi integrati di valorizzazione del patrimonio culturale è connessa alla complessità delle azioni da porre in essere e, soprattutto, alla mancanza di una reale volontà di ideare e sperimentare nuovi modelli di intervento. Al riguardo emerge la necessità di modelli di comportamento innovativo, in grado di superare quel clima di scetticismo legato alla convinzione che difficilmente le “cose possono cambiare” rispetto alle radicate pratiche settoriali e particolaristiche. Appare, quindi, importante cercare di diffondere la logica e la cultura del distretto culturale e di creare quel complesso di strumenti metodologici che consentano di affinare i diversi interventi ipotizzati man mano che si conseguono risultati. Un paese come l'Italia, caratterizzato ancora da un forte campanilismo, ha bisogno di una cultura diffusa in questo senso e di fare passi avanti, sia pure “misurati” secondo le diverse condizioni di partenza, verso logiche di rete (Carta, 2002).

In uno scenario nel quale la capacità competitiva si lega sempre di più all'orientamento all'innovazione, il ruolo della cultura è sempre più quello di operare come agente sinergico che fornisce agli altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative, valore aggiunto in termini di valore simbolico ed identitario (Sacco e Pedrini, 2003).

Si possono individuare gli elementi determinanti la “forza competitiva” di un distretto culturale nei seguenti aspetti (Santagata, 2005):

- capacità di valorizzazione integrata delle risorse
- capacità di soddisfare domande diversificate
- capacità di differenziarsi dalle offerte culturali
- capacità d'integrazione con i settori sussidiari

- livello di cooperazione tra istituzioni, imprese e collettività locale.

Allo scopo di analizzare più approfonditamente le realtà dei distretti culturali nella loro forma più evoluta sono state svolte alcune prime ricerche sul campo. Più in particolare sono stati esaminati i casi del Distretto culturale della Valle Camonica, della provincia di Trieste e di Trento e Rovereto. I risultati di questa ricerca confermano il ruolo dei distretti per una valorizzazione in senso ampio, non solo delle attività culturali (manifestazioni, festival, centri studi, ecc.), ma anche del settore turistico, delle attività locali (artigianato, prodotti agroalimentari, ecc.) e, più in generale, dell'intero territorio e del Made in Italy.

Il tema della competitività di un territorio, oltre che richiamare le opportunità offerte dai distretti culturali, trova significativi sviluppi in tema di “*Destination Management*”, inteso come insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative mediante le quali gestire il processo di individuazione, costruzione, promozione e commercializzazione del “prodotto” espresso da una destinazione (Della Corte e Sciarelli, 2012).

Una destinazione si presenta non solo come un luogo geografico, ma come un sistema integrato al cui interno sono individuabili più prodotti turistici ma anche molteplici e differenziate combinazioni tra domanda e offerta territoriale (Franch, 2002). Considerando proprio il settore del turismo, particolarmente rilevante per l'economia del nostro paese, è possibile affermare che la capacità di attrarre flussi turistici non deriva semplicemente dall'azione di singole componenti territoriali ma è sempre più il risultato di un'attività sistemica che sintetizza tutti i contributi degli attori coinvolti in un coerente piano di sviluppo turistico (Martini, 2005).

Inevitabilmente le destinazioni devono affrontare nuove sfide competitive e passare da una strategia che vede ogni attore interessato agire per obiettivi differenti ad una strategia integrata, dove le parole d'ordine sono collaborazione, flessibilità, attenzione ai trends di mercato (Sigala, 2013). Nel nuovo scenario competitivo emerge l'importanza della capacità di una destinazione di esprimere un'offerta che valorizzi le risorse di un territorio in maniera integrata (Dubini e De Carlo, 2008). Per essere competitiva una destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra gli attori interessati siano il suo punto di forza (Estêvão *et al.*, 2014). Agire nell'ottica di creare una destinazione integrata significa porre al centro dell'attenzione non i servizi offerti dalle singole aziende, il luogo inteso come prodotto ricco e composito, vario ma unitario, dotato di una capacità di attrazione superiore alla somma delle sue componenti (Cox *et al.*, 2014). Per riuscire a perseguire tale obiettivo occorre attivare processi organizzativi e gestionali adeguati. In ottica strategico-operativa la gestione della destinazione implica l'identificazione e la comprensione delle relazioni tra gli attori operanti all'interno della destinazione stessa. La capacità di gestire in una logica di rete le diverse componenti del sistema di offerta, presuppone di riconoscere le esigenze di valorizzazione che sono espresse dal contesto locale a livello economico e sociale (Pechlaner *et al.*, 2012).

Per la messa a punto di una strategia efficace di sviluppo è necessaria, infatti, un'attenta analisi delle risorse disponibili e delle vocazioni territoriali: si tratta di un esame dell'esistente e delle reali possibilità di attrattiva. Ciò può consentire anche di riproporre in modo innovativo le tradizioni ed i saperi del Made in Italy che contraddistinguono il territorio e la sua comunità. Si possono realizzare studi di *benchmarking* rispetto a realtà esistenti e paragonabili. La strategia di sviluppo della destinazione implica poi l'implementazione di un insieme di processi mediante i quali attrarre segmenti di domanda e predisporre un'offerta in grado di soddisfare tale domanda. Così, ad esempio, la predisposizione di fiere, di eventi, di itinerari volti a favorire la scoperta delle tradizioni storiche, artigianali, ecc., può contribuire a creare valore aggiunto per la destinazione. La valorizzazione delle risorse locali e lo sviluppo di un'offerta integrata e sostenibile richiede da un lato una adeguata conoscenza delle stesse e, dall'altro, un utilizzo più efficace ed efficiente di strumenti tecnologici in grado di raccogliere, archiviare, collegare e gestire i dati raccolti per raggiungere la massa critica informativa necessaria a supporto delle decisioni. Il monitoraggio della qualità dei risultati ottenuti è un prerequisito per la verifica del lavoro svolto a livello di sistema, nonché il continuo miglioramento del sistema stesso (Caroli, 2009).

La necessità di un coordinamento dei diversi attori interessati, pubblici e privati, l'esigenza di disporre di una valutazione unitaria dei costi e dei benefici legati alla destinazione (Presenza, 2007), la promozione della collaborazione tra gli stessi richiedono l'esistenza di una struttura di *Destination Management* che deve essere legittimata ad operare all'interno del territorio.

Promuovere, comunicare, gestire il *brand* della destinazione sono i campi di azione del *Destination Manager* che ha il compito di contribuire a creare un'offerta territoriale capace di evolvere con le aspettative che esprimono i mercati di riferimento, ma allo stesso tempo senza perdere i tratti distintivi del territorio.

4. Alcuni riflessioni conclusive

In questo contesto la valorizzazione del "prodotto Italia" appare un obiettivo prioritario nelle politiche di competitività del nostro Paese; un'azione in cui gli stessi enti locali sono in prima linea, con un ruolo chiave di coordinamento ed indirizzo per rilanciare le politiche di accoglienza e valorizzazione dei propri territori, promuovendo iniziative che possono trovare nella progettazione di un distretto culturale e/o di un'azione di marketing territoriale (Caroli, 2011) importanti supporti metodologici, in grado di trasformare opportunità potenziali in effettivi fattori di sviluppo di un territorio (Martin *et al.*, 2012).

Bibliografia

- ANCARANI F. (2001), "Il territorio - organizzazione non profit - in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico resource based", *Sinergie*, n. 54, pp. 195-210.
- BARNEY J. (2001), "Is the Resource Based View a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, n. 26, pp. 41-56.
- BECATTINI G. (2000). *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BELLANDI G. (2009), *La conoscenza partecipata*, Franco Angeli, Milano.
- BESANKO D., DRANOVE D., SHANLEY M., SCHAEFER S. (2013), *Economia dell'industria e strategie d'impresa*, ISEDI, Torino.
- CAENAZZO G., PANIZZOLO R. (2005), "La competizione delle imprese italiane con i paesi emergenti", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 211, pp. 1-14.
- CAMAGNI R., CAPELLO R. (2013), "Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union", *Regional Studies*, vol. 47, n. 9, pp. 1383-1402.
- CAROLI M.G. (2009), "Un modello di valutazione della qualità di una destinazione turistica", *Economia dei servizi*, n. 1, pp. 29-45.
- CAROLI M.G. (a cura di) (2011), *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, Milano.
- CARTA M. (2002), *L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Franco Angeli, Milano.
- CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure*, Mit Press, Cambridge.
- CHOWDHURY S.D., SHEPPARD J.P. (2013), "Strategy, Choice, Determinism, and Change in Organizational Task Environments: Empirical Evidence", *Academy of Management Proceedings*, n. 1, p. 14379.
- CHRISTENSEN C.M. (2001), "The past and future of competitive advantage", *Sloan Management Review*, n. 42, pp. 105-109.
- COSTA G., GIANNECCHINI M. (a cura di) (2013), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, III ed., McGraw-Hill, Milano.
- COX N., GYRD-JONES R., GARDINER S. (2014), "Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators", *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 3, n. 2, pp. 85-95.
- DAFT R.L. (2013), *Organizzazione aziendale*, Maggioli, Milano.
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2012), *Destination Management e logica sistemica: un confronto internazionale*, Giappichelli, Torino.
- DEPPERU D., CERRATO D. (2006), "Modelli di internazionalizzazione, competitività e performance delle imprese", *Economia & Management*, n. 5, pp. 53-70.
- DUBINI P., DE CARLO M. (2008), *La valorizzazione delle destinazioni. Cultura e turismo*, Egea, Milano.

- ESTÊVÃO J.V., CARNEIRO M.J., TEIXEIRA L. (2014), "Destination management systems: Creation of value for visitors of tourism destinations", *International Journal of Technology Management*, vol. 64, n. 1, pp. 64-88.
- FONTANA F., CAROLI M. (a cura di) (2012), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- FRANCH M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Gestire il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- FRASSETTO G. (2003), *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento*, Giappichelli, Torino.
- GIAMBALVO M. (2007), "Distretto culturale", *Aggiornamenti sociali*, n. 6.
- GIANNINI M. (2012), "Il distretto culturale nei processi di sviluppo territoriale", in Ciappei C., Padroni G. (a cura di), *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*, Franco Angeli, Milano.
- GIANNINI M. (2014), *Aspetti evolutivi nella progettazione delle soluzioni organizzative*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLLYAK Y.B. (2010), "Competitiveness determination for regional sectoral economics under conditions of globalization", *Actual problems of economics*, vol. 113, n. 11, pp. 165-172.
- GRANT R.M. (2003), "Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the managers", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 491-517.
- GUKALIUK A.F., IVANOVYCH I.M. (2010), "Investment attractiveness as a factor of territory competitiveness increase", *Actual Problems of Economics*, vol. 6, pp. 167-173.
- HATCH M. (a cura di) (2006), *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*, II ed., Oxford University Press, Oxford.
- HITT M., IRELAND R.D., HOSKISSON R. (2014), *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*, XI ed. Cengage Learning, Stamford.
- IRELAND R.D., HITT M.A. (2005), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", *Academy of Management Executive*, vol. 19, n. 4, pp. 65-77.
- ISOTTA F. (a cura di) (2010), *La progettazione organizzativa*, Cedam, Padova.
- ITAMI I. (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino.
- JONES G. (a cura di) (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, II ed., Egea, Milano.
- LANZA A. (2006), *Le dinamiche competitive del Made in Italy*, Pearson, Milano.
- MARTIN R., KITSON M., TYLER P. (a cura di) (2012), *Regional competitiveness*, Routledge, New York.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MASSARONI E., RICOTTA F. (2009), "Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti di imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 80, pp. 3-29.
- MUCELLI A., MARINONI C. (2009), "Come sfruttare il capitale relazionale per essere competitivi", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 235, pp. 85-96.
- NARDUZZO A. (2003), *Le fonti del vantaggio competitivo. Come si formano le competenze organizzative*, Franco Angeli, Milano.
- NGUYEN Q., MINTZBERG H. (2003), "The rythm of change", *Mit Sloan Management Review*, n. 44, pp. 79-84.
- PECHLANER H., PANICCIA P., VALAMI M., RAICH F. (a cura di), *Destination Governance. Teorie ed esperienze*, Giappichelli, Torino.
- PECHLANER H., VOLGGER M., HERNTREI M. (2012), "Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance", *Anatolia*, vol. 23, n.2, pp. 151-168.
- PORTER M.E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, 65, pp. 43-59.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PRESENZA A. (2007), *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Angeli, Milano.
- ROMÃO J., GUERREIRO J., RODRIGUES P.M.M. (2013), "Territorial Differentiation, Competitiveness and Sustainability of Tourism", in Matias Á., Nijkamp P., Sarmiento M. (a cura di), *Quantitative Methods in Tourism Economics*, Heidelberg: Physica-Verlag - Springer, pp. 271-285.
- RULLANI E. (2003), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi nel caso italiano", *Sinergie*, n. 61/62, pp. 147-187.
- SACCO P.L., PEDRINI S. (2003), "Il distretto culturale: mito o opportunità?", *Il Risparmio*, vol. 51, n. 3, pp. 103-153.
- SALVIONI D.M., FRANZONI S. (2009), "Le risorse immateriali nell'evoluzione del sistema di controllo della gestione", *Atti XXXII Convegno AIDEA*, Ancona.
- SANTAGATA W. (2005), "I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti", *Economie della cultura*, vol. 15, n. 2, pp. 141-152.
- SHIN J., TAYLOR M.S., SEO M.G. (2012), "Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change" *Academy of Management Journal*, vol. 55 n. 3, pp. 727-748.
- SIGALA M. (2013), "Examining the adoption of destination management systems: An inter-organizational information systems approach", *Management Decision*, vol. 51, n. 5, pp. 1011-1036.
- SODA G., COMI D. (2008), "Posizionarsi nella rete delle alleanze strategiche per generare innovazione", *Economia & Management*, vol. 6, pp. 51-68.
- SRIVASTAVA R.K., FAHEY L., CHRISTENSEN H.K. (2001), "The Resource Base View and marketing. The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 777-802.

- TSAOUSIS I., VAKOLA M. (2013), "Development of the Attitudes Toward a Specific Organizational Change (ATSOC) Scale." *Academy of Management Proceedings*, n. 1, p. 15463.
- VAN DE VEN A.H., JONES S.L. (2013), "Why Do Employees Respond Differently to the Same Organizational Changes?", *Academy of Management Proceedings*, n. 1, p. 14034.
- VITALE M. (2013), "Competere nello scenario globale: si può se si hanno le conoscenze adeguate", *Persone e Conoscenze*, vol. 88, pp. 22-27.
- ZIMMERMANN N.S., BLACK L.J. (2013), "Modes and Mechanisms of Organizational Change", *Academy of Management Proceedings*, n. 1, p. 16515.

TRACK 4

NUOVE SFIDE TECNOLOGICHE AL LAVORO MANIFATTURIERO

Manifattura: quale futuro? La fabbricazione digitale

PIER PAOLO CARRUS, FABIANA MARRAS, ROBERTA PINNA

La stampa 3D come nuova sfida tecnologica al lavoro manifatturiero

LUCA BELTRAMETTI, ANGELO GASPARRE

Gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale. Il caso delle imprese orafe del distretto di Arezzo

ANDREA BOCCARDI, GIACOMO MARZI, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI,
MASSIMILIANO PELLEGRINI

Manifattura evoluta nel radical fashion. Un percorso tra tecnologia, artigianato e networking

MONICA CALCAGNO, ERIKA CAVRIANI

Manifattura: quale futuro? La fabbricazione digitale[♦]

PIER PAOLO CARRUS^{*} FABIANA MARRAS^{*} ROBERTA PINNA[♦]

Abstract

Obiettivi. *Obiettivo del lavoro è comprendere l'impatto della rivoluzione digitale rispetto alle prospettive di sviluppo delle imprese presenti nel settore della manifattura italiana.*

Metodologia. *Il metodo utilizzato per soddisfare le esigenze informative derivanti dall'obiettivo del lavoro è quello della desk research, la quale supporta la comprensione delle tendenze emergenti a livello internazionale nel campo della progettazione e produzione digitale e la successiva definizione delle implicazioni pratiche per il management delle imprese manifatturiere italiane.*

Risultati. *L'analisi evidenzia che la digitalizzazione della fabbricazione sta progressivamente determinando un cambiamento nei modelli di business adottati dalle imprese, che si spostano sempre più nella direzione dell'apertura dei modelli di business e della costituzione di reti strategiche con attori diversi, che favoriscano la collaborazione tra l'esperto artigiano e il "maker" innovativo.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca sono quelli legati alla natura teorica ed esplorativa dello studio.*

Implicazioni pratiche. *Da un punto di vista pratico, il lavoro offre indicazioni importanti in particolare al management delle imprese manifatturiere, in direzione di una decisiva apertura del proprio modello di business e allo sviluppo di reti di collaborazione esterne con attori del mondo accademico e delle istituzioni.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro analizza una tematica emergente, nuova ed estremamente attuale e offre diversi spunti di riflessione per consolidare e sviluppare la competitività di un settore portante dell'economia nazionale.*

Parole chiave: *fabbricazione digitale; laboratori di fabbricazione; modelli di business aperti; contaminazione*

Objectives. *The objective of this work is to understand the impact of the digital revolution towards the development of enterprises belonging to the Italian manufacturing sector.*

Methodology. *The method used to meet the information needs arising from the objective of the work is the desk research, which supports the understanding of emerging trends at the international level in the field of design and digital production and the subsequent definition of the practical implications for the management of Italian manufacturing companies.*

Findings. *The analysis shows that the production digitalization is gradually leading to a change in the business models adopted by companies, increasingly moving in the direction of open business models and establishment of strategic networks with different actors, that foster collaboration between the expert artisan and the innovative maker.*

Research limits. *The limitations of the research are those related to the theoretical and exploratory nature of the study.*

Practical implications. *From a practical point of view, the work provides important indications in particular to the management of manufacturing companies, towards a decisive opening of their business model and the development of networks of collaboration with external actors from academia and institutions.*

Originality of the study. *This paper analyzes an emergent, new and highly topical issue and provides several insights to consolidate and develop the competitiveness of a bearing sector of the national economy.*

Key words: *digital fabrication; fabrication laboratories; open business models; contamination*

[♦] Il presente articolo è stato prodotto durante la frequenza del corso di Dottorato in Economia e Gestione Aziendale dell'Università degli Studi di Cagliari, a.a. 2013/2014 - XXVIII ciclo, con il supporto di una borsa di studio finanziata con le risorse del P.O.R. SARDEGNA F.S.E. 2007-2013 - Obiettivo competitività regionale e occupazione, Asse IV Capitale umano, Linea di Attività 1.3.1 "Finanziamento di corsi di dottorato finalizzati alla formazione di capitale umano altamente specializzato, in particolare per i settori dell'ICT, delle nanotecnologie e delle biotecnologie, dell'energia e dello sviluppo sostenibile, dell'agroalimentare e dei materiali tradizionali".

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cagliari
e-mail: ppcarrus@unica.it

^{*} Dottoranda di Ricerca in *Economia e Gestione Aziendale* - Università degli Studi di Cagliari
e-mail: fmarras@unica.it

[♦] Associato di *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi di Cagliari
e-mail: pinnar@unica.it

1. Introduzione

Secondo recenti studi (Anderson, 2010; Berman, 2012; Anderson, 2013; Troxler, 2013), ci apprestiamo ad assistere ad una nuova rivoluzione industriale nel mondo della manifattura. Si tratta di una rivoluzione basata sullo sviluppo di tecnologie di fabbricazione digitale, che stanno generando dei cambiamenti importanti nelle regole di produzione industriale. Queste tendenze, unitamente alla crisi dell'economia nazionale, stanno rigenerando l'interesse verso la fabbrica e l'economia reale, stimolando l'insorgere di nuovi meccanismi competitivi e di ecosistemi di innovazione. Tra questi, uno che sta assumendo una crescente importanza per la produzione di manufatti è la rete dei laboratori di fabbricazione.

L'obiettivo del lavoro è comprendere le prospettive di sviluppo che la rivoluzione digitale sta tracciando a favore del sistema manifatturiero di un'economia matura come quella italiana: per esso è ormai esclusa la possibilità di un rilancio fondato su prodotti di massa, standardizzati e facilmente replicabili, e ciò che gli conferirà un valore differenziale sarà l'intelligenza innovativa messa in campo nella produzione di beni e servizi, nonché la capacità di creare reti di relazioni con attori diversi al fine della condivisione di conoscenze e capacità articolate e complesse.

Il termine manifattura individua l'insieme di attività che a partire dal tardo Medioevo favorirono i primi passi verso l'industrializzazione, in cui la produzione delle merci, dette manufatti, veniva svolta a mano nelle botteghe artigiane, ma già secondo criteri industriali come quelli della produzione in serie o della divisione dei compiti. Successivamente, il progresso tecnologico e scientifico interessò fortemente il sistema produttivo e sociale, e a partire dalla seconda metà del Settecento generò le due Rivoluzioni Industriali: la Prima fu segnata dalla meccanizzazione dell'industria tessile, la Seconda dall'avvento della catena di montaggio, che inaugurò l'era della produzione di massa. In questo periodo storico la competitività delle imprese si basava sull'efficienza della produzione e dunque su beni standardizzati e omogenei, i quali consentono la minimizzazione dei costi e dei tempi di produzione. La crescente specializzazione di processi e macchinari, la divisione del lavoro sempre più spinta e la ricerca della massima standardizzazione, segnarono progressivamente un totale capovolgimento dei valori in campo: la fabbrica sostituisce la bottega artigiana e diventa il luogo di produzione chiave. È opinione diffusa che l'arrivo delle fabbriche abbia distrutto un grosso potenziale di creatività: gli abili artigiani si trasformano in operai; la produzione di manufatti non segue più l'espressione personale degli artigiani e dei committenti, bensì una "personalizzazione di massa" dettata dalle macchine.

L'introduzione dell'elettronica, delle telecomunicazioni e dell'informatica nell'industria generarono, a partire dal 1970, ciò che Rullani (2008) identifica come "economia della conoscenza": al centro del sistema economico risiedono ora le reti di condivisione di conoscenza, la quale è una risorsa sempre più immateriale e digitale. L'impresa ha ora necessità di sviluppare una propria identità forte all'interno della catena del valore (Porter, 1985), costituita da reti sempre più estese e da consumatori che richiedono prodotti sempre meno standardizzati e brand sempre più differenziati. In tutti i Paesi si comincia a distinguere tra manifattura replicativa standard e manifattura innovativa, il cui cuore non è più la fabbrica, ma un circuito di attività immateriali in cui la fabbrica può inserirsi quando la produzione non è codificata e programmata in astratto, ma richiede dei contributi da parte di persone che governano le macchine in funzione della loro intelligenza generativa. Accade tutte le volte che la fabbricazione si allontana dallo standard, per lasciare spazio a soluzioni flessibili o personalizzate messe a punto in laboratori in cui prevale lo spirito dell'artigianato di qualità, piuttosto che quello della produzione di massa (Rullani, 2014).

Dagli anni Novanta, il graduale sviluppo delle reti digitali ha progressivamente invertito i ruoli: l'immateriale diventa trasferibile in tempo reale e a costo zero da una parte all'altra del mondo, mentre il materiale è limitato da costi di trasporto e di magazzino importanti. Le reti digitali hanno dunque l'effetto di liberare l'immateriale e i servizi dalle catene che, in precedenza, impedivano loro di accedere alle forme moderne di produzione e consumo (Rullani, 2012). L'industria si sta smaterializzando, e diventa sempre più simile al mondo dei servizi, i quali, muovendosi in modo convergente, stanno a loro volta esplorando i vantaggi di modelli di business

vicini alla tradizione industriale. La globalizzazione ha progressivamente determinato la frammentazione della produzione industriale su scala internazionale, il decentramento di alcune fasi della filiera produttiva ed il radicale cambiamento delle preferenze e delle aspettative dei consumatori, che diventano sempre più personalizzate. La crisi del post-fordismo è dunque evidente ed i vecchi sistemi non sono più percorribili in questo clima di rinnovamento tecnologico. Per conseguire i vantaggi della globalizzazione, anche in termini di sfruttamento delle differenze di costo e di capacità tra i vari paesi del mondo, sarà dunque necessario rendere trasferibili e replicabili molte delle conoscenze impiegate nella manifattura e nei servizi connessi (Rullani, 2014).

L'Italia ha sempre mantenuto un assetto produttivo maggiormente legato all'agricoltura, accusando dei ritardi importanti nel settore manifatturiero già nelle prime fasi dell'industrializzazione. Tuttavia, questi ritardi hanno consentito il mantenimento e lo sviluppo di realtà manifatturiere di piccole e medie dimensioni, piuttosto che di grandi imprese, salvaguardando saperi e conoscenze non codificabili e difficilmente tramandabili in altri contesti, che hanno reso il settore manifatturiero una delle eccellenze dell'economia nazionale. L'evoluzione del sistema industriale negli ultimi anni ha poi segnato l'emergere di un nuovo soggetto leader, la media impresa industriale, la quale ha dato qualità manageriale ai processi di produzione avviando la fase dell'internazionalizzazione dell'industria italiana (Micelli, 2011).

Ma il cambiamento in atto a livello globale evidenzia la necessità di nuovi schemi competitivi per dare una svolta ad un settore così importante per l'economia nazionale, ma così penalizzato dall'attuale crisi globale. L'evoluzione del modo di produrre sta inoltre favorendo l'emergere di forme organizzative reticolari complesse dai confini sempre più evanescenti, che supportano lo scambio di conoscenze per la produzione (Massaroni e Cozzolino, 2012). In particolare, la digitalizzazione sta progressivamente modificando le logiche della fabbricazione, che diventa sempre più *personalizzata e distribuita* all'interno di nuove strutture, come i *Fabrication Laboratories*, la rete di laboratori di fabbricazione dotati di tecnologie e strumenti avanzati, quali stampanti 3D, taglierine laser e fresatrici a controllo numerico, in rapido sviluppo anche nel nostro Paese. Questo fenomeno offre interessanti spunti di riflessione sulle prospettive di sviluppo del sistema delle imprese industriali e artigiane italiane. La ricerca evidenzia l'esistenza di una letteratura importante in ordine alle caratteristiche - configurazioni strutturali e organizzative di questi laboratori di fabbricazione; minore attenzione è invece dedicata al possibile impatto che queste nuove strutture possono determinare sulle dinamiche di cambiamento del sistema delle imprese industriali e artigianali. Pertanto, le domande di ricerca che emergono da questo gap della letteratura e che guidano e specificano il lavoro sono "Quali sono i cambiamenti che la fabbricazione digitale può definire a favore del settore manifatturiero italiano?" e "Quali sono le possibili dinamiche evolutive che lo sviluppo dei *Fabrication Laboratories* può generare nell'impresa manifatturiera tradizionale?".

Al fine di perseguire l'obiettivo dello studio e di dare risposta alle domande di ricerca, il presente lavoro si articola come segue: nel secondo paragrafo si analizzano le nuove tendenze in atto nel campo della produzione; nel terzo paragrafo si presenta la metodologia utilizzata; nel quarto paragrafo si presenta lo sviluppo dei *Fabrication Laboratories*; nel quinto paragrafo si presenta una *SWOT analysis* dei *Fabrication Laboratories* a supporto della definizione delle possibili linee di sviluppo a favore dell'impresa manifatturiera italiana; nel paragrafo finale si discutono le considerazioni conclusive e si evidenziano alcune indicazioni per la ricerca futura.

2. Le nuove frontiere della produzione: la fabbricazione digitale

La fabbricazione digitale è un'innovazione tecnologica e organizzativa figlia di quella che nell'ambito della produzione industriale è conosciuta come "prototipazione rapida". In particolare, consiste in un processo attraverso il quale è possibile creare oggetti solidi e tridimensionali a partire da disegni digitali: si passa da un file vettoriale ad un oggetto reale, tangibile e in tre dimensioni.

Per compiere questa lavorazione è possibile utilizzare tecniche “sottrattive” o “additive”: con le prime gli oggetti vengono ricavati per sottrazione, ovvero scavando o tagliando i materiali, mentre con le altre gli oggetti vengono creati nella loro forma definitiva attraverso la sovrapposizione di sottili strati di materiale (Anderson, 2013).

A differenza delle modalità sottrattive, tale processo di fabbricazione è in grado di generare forme complesse senza l’ausilio di stampi o attrezzature, senza produrre scarti di materiale dovuti alla lavorazione e con la possibilità di utilizzare molteplici tipologie di materiali. Nell’ambito della prototipazione rapida le tecniche additive sono conosciute e utilizzate ampiamente ormai da decenni, ma negli ultimi anni l’attenzione nei suoi confronti è aumentata vertiginosamente. Le ragioni sono molteplici, ma in primo luogo attribuibili all’enorme progresso di una di queste tecniche, la stampa tridimensionale (3D), con la quale è possibile produrre oggetti così realistici da non richiedere ulteriori finiture per essere utilizzati (Berman, 2012).

La stampa 3D consiste nella progettazione digitale di un prodotto direttamente da un computer e nel successivo invio del progetto ad una stampante che rende il disegno solido, riuscendo a creare forme anche complesse un tempo difficili da realizzare. Essa viene utilizzata già da tempo per componenti hi-tech in vari settori, ma la sua progressiva diffusione sta avendo un impatto su molti aspetti del settore manifatturiero, cambiando fortemente il rapporto tra progettazione e produzione. Questa tecnologia consente infatti ad esperti e non di reperire strumenti o componenti di produzione semplicemente scaricando il progetto e auto-producendolo con una stampante utilizzata nello stesso modo in cui si utilizzano le comuni stampanti *desktop* per i documenti. Inoltre, essa mette a disposizione un modo più sostenibile di fabbricare le cose: il prodotto viene realizzato localmente, dunque i costi di trasporto sono ridotti al minimo, e gli sprechi sono pressoché inesistenti, perché viene impiegata solo la quantità di materia prima strettamente necessaria.

L’ipotesi più estrema considera che ad ogni oggetto potrà corrispondere un “codice sorgente” che ne consentirà la riproduzione fisica, la condivisione via internet e la modifica, con tutti i vantaggi che ne conseguono. L’assottigliamento del confine tra la produzione ed il consumo comporterà necessariamente un profondo cambiamento dei ruoli, spostando definitivamente il baricentro verso il singolo consumatore finale, e facendo sfumare progressivamente la linea di demarcazione tra ciò che è manifattura e ciò che viene definito servizio. La stampa tridimensionale, favorendo l’*individualizzazione* e la *customizzazione* della produzione, costituisce l’esatto opposto della produzione di massa, la quale invece supporta la ripetizione e la standardizzazione (Anderson, 2013).

Le tecnologie digitali ed in particolare di stampa 3D, invertendo la logica economica della manifattura tradizionale, sono lo strumento principale di quella che è stata definita la “Terza Rivoluzione Industriale” (Troxler, 2013), la quale permetterà di colmare il gap che attualmente impedisce alla capacità creativa di trasformarsi a basso costo in un processo manifatturiero di qualità. La loro introduzione e rapida diffusione potranno favorire la nascita di una nuova generazione di piccoli produttori, organizzati in reti di imprese, in grado di sfidare la grande impresa introdotta dalle Rivoluzioni Industriali. Coloro che usano le mani e la capacità creativa per realizzare i prodotti non saranno più costretti ad operazioni ripetitive, grazie a progetti profondamente diversificati e a lotti di produzione di ridotte dimensioni (Troxler, Van Woensel, 2013).

Questo avrà inevitabilmente delle ripercussioni importanti anche sulla localizzazione delle imprese: mentre ora le fabbriche vengono insediate nei paesi più convenienti per il costo del lavoro, le preoccupazioni future riguarderanno piuttosto, da una parte, la vicinanza alla clientela per seguire maggiormente i cambiamenti della domanda, e dall’altra, la necessità di avere contatti con coloro che realizzano il prodotto, data l’estrema sofisticatezza che contraddistingue sempre più i nuovi progetti. Questa rivoluzione tecnologica sembra poggiare su nuovi modelli secondo i quali organizzare la produzione, basati sulla capacità di combinare ed integrare input creativi, su processi

di *crowdsourcing*¹ (Howe, 2009) e su reti di distribuzione (Cautela *et al.*, 2014). Un esempio è rappresentato dalla rete dei *Fabrication Laboratories*.

3. Metodologia utilizzata

L'obiettivo principale del lavoro consiste, come già indicato, nell'analizzare le prospettive di sviluppo che la rivoluzione digitale sta definendo a favore delle economie mature come quella italiana. Si tratta di comprendere in particolare l'impatto che lo sviluppo dei *Fabrication Laboratories*, strutture per la fabbricazione digitale, può determinare nelle imprese dei settori industriali tradizionali. Coerentemente con la natura teorica del lavoro di ricerca, la metodologia utilizzata è quella della *desk research*, vale a dire la ricerca, valutazione e rielaborazione di informazioni derivanti da fonti interne (siti internet e documenti ufficiali dei *Fabrication Laboratories*) ed esterne (letteratura nazionale ed internazionale sul tema), condotta nei mesi di febbraio e marzo 2014.

In particolare, a partire dal quadro di riferimento teorico delineato nei paragrafi precedenti, la ricerca e analisi sistematica della letteratura nazionale ed internazionale sul tema è stata impostata secondo il protocollo di Tranfield *et al.* (2003). La selezione degli articoli rilevanti è stata effettuata attraverso l'utilizzo del database elettronico *Google Scholar* e la consultazione di riviste nazionali ed internazionali nel campo del management d'impresa. Le *key words* utilizzate per l'analisi di primo livello sono state "fabbricazione digitale"/"digital fabrication", "*Fabrication Laboratories*"/"Fab Lab" e "manifattura"/"manufacturing".

Si è poi proceduto alla selezione degli articoli chiave per individuare la prospettiva su cui è stato incardinato il proposito della ricerca, la quale ha inoltre rilevato che la letteratura sul tema è relativamente poca e abbastanza recente. Attualmente infatti sono pochi gli studi che si sono occupati di analizzare le dinamiche di cambiamento che la fabbricazione digitale ed i *Fabrication Laboratories* possono generare nel modello di business dell'impresa manifatturiera tradizionale. Pertanto, le domande di ricerca che emergono da questo *gap* della letteratura e che guidano e specificano il presente lavoro sono "Quali sono i cambiamenti che la fabbricazione digitale può definire a favore del settore manifatturiero italiano?" e "Quali sono le possibili dinamiche evolutive che lo sviluppo dei *Fabrication Laboratories* può generare nell'impresa manifatturiera tradizionale?".

4. Lo sviluppo dei *Fabrication Laboratories*

I *Fabrication Laboratories* (d'ora in poi *Fab Lab*) sono luoghi per la fabbricazione digitale dotati di particolari tecnologie innovative. Il primo *Fab Lab* ha origine nel 2001 presso il *Center for Bits and Atoms del Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, ad opera del Professore *Neil Gershenfeld*, che per primo ebbe l'idea di raccogliere all'interno di un laboratorio le principali macchine di produzione digitale per la prototipazione rapida. Lo scopo con il quale Gershenfeld ha creato questo primo laboratorio era la fiducia nella fabbricazione tecnologica personale come innovazione, nell'ottica di una rivoluzione digitale del mondo fisico, in cui chiunque con il proprio computer potrà creare o riparare i propri dispositivi tecnologici a casa. Per Gershenfeld (2007), la produzione industriale si potrebbe unire finalmente all'espressione personale tramite la progettazione digitale, creando comunità di creazione e di utilizzo delle tecnologie avanzate con una sensibilità comune, capaci di lavorare nella stessa direzione per lo sviluppo di un progetto e aventi l'obiettivo di democratizzare la tecnologia (Von Hippel, 2009).

¹ Il *crowdsourcing* rappresenta un nuovo modello di business "web-based" che sfrutta le soluzioni creative di una rete distribuita di individui attraverso un invito a presentare proposte.

Oggi il *Fab Lab* è diventato una rete globale che comprende decine di laboratori locali in tutto il mondo, con nuovi laboratori istituiti ogni giorno; essere un *Fab Lab* significa infatti collegarsi ad una comunità globale di studenti, educatori, tecnici, ricercatori e innovatori che condividono conoscenze, strumenti e processi comuni, costituendo un vero e proprio laboratorio distribuito per la ricerca e l'innovazione.

Un *Fab Lab* è dunque un laboratorio, solitamente di piccole dimensioni, in cui sono riuniti macchinari idonei alla costruzione di oggetti, come macchine al taglio laser, fresatrici a controllo numerico, stampanti 3D. Questi strumenti, un tempo accessibili solamente alle industrie a causa degli elevati costi, ora si possono acquistare online a prezzi più accessibili, anche se la tendenza dei moderni laboratori è l'auto-produzione delle macchine con componenti riutilizzati o progettati ad hoc (Walter-Herrmann e Büching, 2013). I computer che consentono la progettazione utilizzano software *open source* liberamente scaricabili dalla rete a costo zero, eliminando qualsiasi tipo di spesa legata all'acquisto di licenze e aggiornamenti. Il *Fab Lab* rappresenta dunque una piattaforma di prototipazione tecnica per l'apprendimento e l'innovazione che fornisce stimoli importanti all'imprenditoria locale e si basa principalmente su quattro fattori chiave: l'apertura, la collaborazione interdisciplinare, l'efficacia e la trasferibilità (Troxler e Schweikert, 2010).

Per quanto riguarda l'*apertura*, i *Fab Lab* perseguono alcune delle tendenze più importanti del XXI secolo: l'*open source* e la *peer production*, cioè il libero accesso alle conoscenze e ai metodi di produzione (Troxler, 2013); l'*open learning in communities*, che prevede che gli utenti possano costruire la loro esperienza intorno all'uso di mezzi e metodi di produzione aperti in comunità virtuali piuttosto che in contesti di formazione chiusi; l'*open organisational formats*: i *Fab Lab* sono organizzazioni non puramente private o pubbliche ma si basano su partenariati pubblico-privato; nessun laboratorio può brevettare la tecnologia o escludere chiunque altro dall'accedere al codice del software, e i miglioramenti al codice sono a disposizione di tutti su un piano di parità.

Il principio della *collaborazione interdisciplinare* evidenzia come i *Fab Lab* basino il loro sviluppo sulla diversità ed interdisciplinarietà dei saperi dei loro membri. Il *Fab Lab* sta dimostrando la sua *efficacia* come stimolo per l'innovazione locale in tutto il mondo, costruendo forti legami tra esperti altamente qualificati in tecnologia, design, management, ricerca, e coinvolgendo una vasta gamma di partner nel campo dell'istruzione (scuole, università), delle imprese (piccole e medie imprese, designer, architetti), delle arti e della cultura (artisti, musei, organizzazioni non-profit). I *Fab Lab* sono nodi indipendenti di un network basato sull'interazione sociale tra attori provenienti da ambiti diversi, che si pongono su un livello di assoluta parità.

La *trasferibilità* è comprovata dal fatto che i *Fab Lab* hanno avuto successo in tutto il mondo diffondendosi rapidamente ed in modo sostenibile e adattandosi alle realtà locali. Questo perché ogni *Fab Lab* si basa sull'esperienza degli altri laboratori, pur mantenendo la propria identità. Il risultato di questa trasferibilità è una comunità distribuita, diversificata e complessa. Inoltre, l'organizzazione dei *Fab Lab* è definita precisamente da un documento, chiamato *Fab Charter*, che contiene i principi fondamentali a cui ogni laboratorio deve uniformarsi se intenzionato ad entrare a far parte del network mondiale dei laboratori di fabbricazione. Il network inoltre prevede una serie di organi e di iniziative di sostegno e supporto ai *Fab Lab*, come la *Fab Foundation*, la quale supporta lo sviluppo del network nel mondo attraverso la creazione di organismi a livello locale; la *Fab Academy*, un programma di formazione avanzato sulla fabbricazione digitale, e la *Fab Conference*, il meeting annuale del network.

Il *Fab Lab* sta dimostrando la sua efficienza come *driver di innovazione locale*, rappresentando un'infrastruttura per la condivisione delle conoscenze e delle tecnologie che è alla base di questa nuova rivoluzione industriale. La filosofia centrale è dunque quella dell'*apertura* e l'innovazione che consegue a questa modalità di produzione inizia con la disintegrazione delle attività di concezione - concettualizzazione - ingegnerizzazione - produzione - vendita dei processi di business. Tale ripartizione della catena del valore (Porter, 1980) dà luogo ad imprese specializzate in micro-attività, che collegano attori con idee innovative con altri in grado di implementarle, svilupparle e venderle. In queste organizzazioni l'adozione di tecnologie di stampa 3D si somma

con la creazione di un mercato in cui vengono commercializzati prodotti sviluppati da fonti creative interne ed esterne (Cautela *et al.*, 2014).

Attualmente il concetto di *Fab Lab* non rappresenta un'alternativa alla produzione di massa nel creare prodotti su grande scala, ma sta dimostrando ampiamente le sue potenzialità nel modificare le logiche della fabbricazione, offrendo ai singoli la possibilità di creare prodotti su misura rispondendo a necessità locali e personali, con modalità che sarebbero considerate poco pratiche o economiche secondo le logiche della produzione di massa. È proprio per questa ragione che il fenomeno è di forte interesse per tutti gli attori del settore produttivo, e una delle questioni più diffuse sul tema è la definizione di un *business model* preciso, che possa funzionare per tutti i laboratori e soprattutto essere applicato anche allo schema di impresa di produzione tradizionale, nella prospettiva di rinnovarne il modello competitivo e di favorire lo sviluppo di un settore così importante e determinante dell'economia nazionale e internazionale.

Uno studio di Troxler (2010) indica che, tra i modelli di business praticabili, quello dell'*incubazione* risulta quello più praticabile, configurando il laboratorio come un'infrastruttura di slancio e supporto per piccoli imprenditori. Il problema principale è che i *Fab Lab* attualmente sono finanziati soprattutto da enti governativi, Università o imprese private e non hanno ancora dimostrato una completa autosufficienza economica, risultando dunque fortemente impossibilitati a supportare la crescita di nuove imprese al loro interno. Al contrario, i *Fab Lab* potrebbero essere incubati da imprese già mature, che intendono creare laboratori con obiettivi sociali, educativi, di ricerca e diffusione dei propri prodotti e servizi. Oltre alla gestione economica, un altro problema è rappresentato dalla mancanza di una strategia di comunicazione coerente e uniforme: i singoli individui e le organizzazioni che incontrano per la prima volta il concetto di *Fab Lab* sono spesso disorientati, manca una fonte di informazioni univoca e vi sono, inoltre, dei problemi legati al mantenimento e al rispetto della Fab-Charter, alla creazione di nuovi *Fab Lab* e alla loro registrazione in un unico elenco che rispecchi le reali dimensioni della comunità.

Considerando queste e altre limitazioni, Troxler e Wolf (2010) focalizzano il loro studio su due questioni principali: il grado di apertura/chiusura della proprietà intellettuale e la configurazione del laboratorio come facilitatore per l'accesso agli strumenti o come laboratorio per l'innovazione. Dalla combinazione delle varie opzioni emerge che un *Fab Lab* potrebbe assumere diverse configurazioni, dal tradizionale "negoziato di macchine" sino al più ambizioso "ecosistema di innovazione". In particolare, il *Fab Lab* concepito quale ecosistema di innovazione consente ai propri utenti una vera e propria esperienza di innovazione, in cui le macchine sono considerate come strumenti piuttosto che come risorse chiave. La creazione di valore nell'ecosistema di innovazione si attua attraverso il collegamento e lo scambio tra attori detentori di un ricco patrimonio di conoscenze ed esperienze diverse, e attraverso la possibilità di effettuare in modo rapido ed economico le tante attività richieste nel processo di innovazione.

In questo modello i ricavi derivano dai progetti e dai servizi forniti, nonché dai vari partner inseriti nel network, piuttosto che dall'utilizzo orario, da quote associative o dalla vendita di prodotti. Questo approccio inoltre stravolge le regole di protezione della proprietà intellettuale, sostituendo il principio della rigorosa tutela con un approccio di tipo *open source*. Il bacino di utenti primario dell'ecosistema di innovazione è costituito da coloro che stanno effettivamente intraprendendo un percorso di innovazione, cioè innovatori, piccole e medie imprese e ricercatori, e i canali privilegiati di comunicazione per raggiungere tali utenti si presume siano le reti, gli eventi ed il passaparola, piuttosto che i tradizionali canali di pubblicità e promozione.

L'idea è dunque che questi spazi debbano ibridare il tipico approccio universitario con un altro di tipo imprenditoriale o più vicino all'economia, in particolare delle piccole e medie imprese. Ciò prevedendo ad esempio diverse destinazioni d'uso secondo orari diversi, individuando uno spazio dedicato alle imprese durante i consueti orari d'ufficio mentre, al di fuori di questi orari, prevedendo che lo spazio sia dedicato esclusivamente a privati, *workshop*, corsi di formazione e libera creazione, garantendo un migliore sfruttamento delle macchine e al contempo la libera sperimentazione per le imprese. Così organizzato, un *Fab Lab* potrebbe essere in grado di fornire strumenti e formazione ai suoi utenti, e soprattutto di raggiungere l'autonomia finanziaria tramite la

vendita di servizi alle imprese, le quote associative, corsi a pagamento, utilizzo a noleggio delle macchine.

Da un punto di vista manageriale l'analisi suggerisce come il *modello di business aperto* (Chesbrough, 2006) risulti il più adatto a spiegare il *Fab Lab*. Le organizzazioni aperte infatti generano valore attraverso canali interni ed esterni, ed il loro successo è condizionato dalla capacità di creare legami con attori esterni al fine di assorbire diversi tipi di conoscenza, migliorare la capacità innovativa e dunque crescere (Troxler, Wolf, 2010; Määttä, Troxler, 2011; Pisano *et al.*, 2013; Cautela *et al.*, 2014). A tale modello si aggiunge inoltre un elemento innovativo, la *presenza territoriale* dei *Fab Lab*, che sono fortemente integrati con le risorse socio-produttive locali, favorendo il coinvolgimento diretto del cliente finale e scavalcando gli intermediari nei canali di distribuzione. Il cliente è l'acquirente, ma diventa anche un importante tester di efficacia del prodotto o delle idee concepite in laboratorio. La tecnologia di fabbricazione digitale consentono inoltre lo sviluppo di differenti strategie di distribuzione, tra le quali l'e-commerce diretto e le alleanze per la distribuzione organizzata.

Il modello di business aperto consente alle imprese che utilizzano tali tecnologie di realizzare una gamma eterogenea di prodotti personalizzati con bassi volumi di produzione (Cautela *et al.*, 2014). La risorsa più importante in questo modello di business dell'organizzazione digitale è dunque la *collaborazione crowdsourcing*, che amplia le potenzialità e la redditività sia per l'organizzazione che per i *makers*. Questo cambierà tutto, perché creerà un'epoca caratterizzata dalla possibilità di scelta senza precedenti per i consumatori, ed un mercato in cui le imprese collaborano insieme per aumentare le loro opportunità ed i loro profitti. Tutto questo processo è dunque segnato dall'emergere di un modello di business applicabile all'impresa che renderà possibile la trasformazione della produzione. È ancora presto, ma il potenziale è immenso, perché la produzione è una delle più grandi industrie del mondo (Pisano *et al.*, 2013).

5. Linee di sviluppo per l'impresa manifatturiera tradizionale

Un'analisi critica dei *Fab Lab* a questo punto della ricerca consente di riassumere gli elementi e le variabili più rilevanti per la definizione delle linee di sviluppo che tali realtà suggeriscono a favore dell'impresa manifatturiera tradizionale. In particolare, l'analisi di tipo SWOT (Hill e Westbrook, 1997; Muzumdar, 2013) è utile per valutare i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) propri del contesto di analisi e le opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) che derivano dal contesto esterno in cui è inserita la realtà analizzata, caratterizzato da incertezza e forte competitività. Scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo derivanti dalla valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza, alla luce del quadro di opportunità e minacce che derivano dalla congiuntura esterna, consentendo dunque di identificare le principali linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico o settoriale. L'analisi SWOT effettuata nel presente lavoro di ricerca è di tipo *desktop*, vale a dire realizzata attraverso la valutazione dei dati di contesto e la previsione dei possibili scenari futuri, con l'elencazione degli elementi critici così rilevati in una matrice (Fig.1) organizzata in quattro sezioni, dedicate rispettivamente ai punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

Fig. 1: Analisi SWOT dei Fab Lab



Fonte: ns. elaborazioni

Il quadro sintetico così delineato consente l'identificazione delle linee guida strategiche che in linea con l'obiettivo dello studio e facendo leva sui punti di forza, cercando di ridurre quelli di debolezza, massimizzando le opportunità e minimizzando le minacce, siano maggiormente in grado di ridurre i problemi di sviluppo del settore manifatturiero tradizionale.

L'affermazione di realtà come i *Fab Lab* suggerisce un cambiamento dell'orizzonte economico internazionale, caratterizzato da una nuova idea di produzione, in piccola scala, personalizzata e basata sulla figura dell'artigiano tecnologico, il "maker" (Anderson, 2013). Artigiano ad indicare la centralità dell'uomo nel processo produttivo, ma ora tecnologico, ovvero in grado di governare ed utilizzare nuovi strumenti tecnologici e tecniche di prototipazione rapida per accelerare i processi di innovazione, riducendo al contempo i costi (Micelli, 2011). La connotazione educativo sociale e la capacità innovativa dei *Fab Lab* sono aspetti indiscutibili ma, soprattutto pensando all'Italia, in cui la punta di diamante della produzione manifatturiera è proprio la forza dell'artigianato, è possibile affermare che la più giusta evoluzione della "*Fab Economy*" sia rappresentata dalla *contaminazione tra questi nuovi laboratori tecnologici e gli esistenti laboratori e imprese artigiane*, portatori di manualità e conoscenze uniche.

Dal punto di vista *teorico*, l'incontro tra l'impresa manifatturiera tradizionale e il *Fab Lab* potrebbe sviluppare un nuovo modello evolutivo, quello dell'*open manufacturing*, basato sulla collaborazione tra gli esperti artigiani detentori del sapere manuale, ed i nuovi *makers* in grado di sfruttare le innovazioni disponibili per prototipare rapidamente ed efficacemente oggetti sempre più distintivi ed unici nel proprio genere (Yair *et al.*, 1999). La passione per la creazione, il senso di comunità, la voglia di esprimere le proprie capacità, sono tutti elementi comuni sia all'impresa artigiana che ai *Fab Lab* e le caratteristiche della *Fab Economy* mostrano una forte somiglianza con il sistema proto-industriale: flessibilità, bassi costi di produzione, investimenti ridotti, prodotti completamente personalizzati, diffusione della tecnologia, piccola scala di produzione, sono infatti elementi comuni ad entrambi. L'*open manufacturing* si ispira alla filosofia della *co-opetition*² (Brandenburger, Nalebuff, 2011) e della *contaminazione*, e potrà essere organizzato in forma di reti strategiche (Zaheer *et al.*, 2000) tra laboratori di fabbricazione, piccole-medie imprese e start up manifatturiere, in cui i laboratori mettono a disposizione i propri strumenti alle imprese già presenti sul mercato o appoggiano le nuove *start-up*. La valorizzazione della produzione reticolare sarà possibile solo se gli attori che vi partecipano saranno capaci di riconoscere l'importanza del capitale relazionale, soprattutto in termini di cooperazione e al fine della sopravvivenza delle imprese (Golinelli, 2005; Massaroni e Cozzolino, 2012).

² La *co-opetition* è l'atteggiamento di competizione cooperativa che si instaura tra imprese concorrenti quando esse collaborano nella realizzazione di una specifica attività del loro business.

Dal punto di vista *pratico*, i *Fab Lab* dovrebbero aprirsi alle piccole e medie imprese manifatturiere, e le piccole e medie imprese dovrebbero aprirsi alla filosofia *dell'open manufacturing*, abbandonando i timori e le prudenze che portano alla chiusura interna e che conducono inevitabilmente verso l'insuccesso di fronte ad una concorrenza internazionale sempre più agguerrita (Pontarollo, 2013). Molte realtà manifatturiere sono lontane dai propri consumatori perché sorgono in distretti industriali isolati, non in grandi città; un sistema di prototipazione diffusa potrebbe invece favorire l'apertura di sedi nei diversi distretti italiani e consentire un enorme trasferimento di conoscenza a livello nazionale. Ogni nodo della rete immetterebbe i modelli in fase di sviluppo, di modo che se un'impresa vuole sviluppare un nuovo prodotto può scoprire che è già in fase di realizzazione da qualche altra parte e quindi contattare l'impresa promotrice, dando vita a *partnership* capaci di affrontare il mercato estero attraverso la collaborazione. Una volta arrivati al prodotto industriale, il rilascio del progetto permetterebbe una ricerca continua che troverebbe nella rete dei *Fab Lab* un sostegno e un punto di appoggio. Per rendere concreto questo ragionamento appare tuttavia opportuno ridefinire il concetto di *Fab Lab* in una accezione più ampia, che si avvicini maggiormente alle logiche manageriali e dunque agli schemi dell'impresa manifatturiera tradizionale. In primo luogo, è necessario focalizzare l'attenzione sulla già richiamata *sostenibilità economica* dei *Fab Lab*: poiché in Italia il settore pubblico in questa fase non è un attore privilegiato, soprattutto per la mancanza di risorse, il settore privato può diventare protagonista come *sponsor*, *partner* o cliente. In secondo luogo, sarà opportuno *accreditare il movimento* presso le imprese manifatturiere, considerando che la contaminazione da parte dei *Fab Lab* favorirà l'innovazione distribuita attraverso la creazione di prodotti altamente personalizzabili a contatto diretto dei consumatori. Per ridurre i costi di produzione e contenere il prezzo del prodotto finito si potrebbe implementare un *modello cooperativo di produzione distribuita* in cui i prodotti che acquistiamo sono protetti da licenze open, e le attività di R&S, produzione e commercializzazione si basano su un sistema di laboratori distribuiti e su portali internet.

Alla base di questo forte cambiamento vi sarà una solida infrastruttura conoscitiva, costituita da figure altamente professionali. La contaminazione tra mondo "analogico" e "digitale" sarà quindi la chiave del rilancio della *value proposition* italiana, attraverso la creazione di un "ponte" tra vecchio e nuovo, considerando il *Fab Lab* come luogo di formazione non convenzionale, di supporto a scuole professionali e Università, in cui incrociare teoria, esperienze e pratica con schemi diversi da quelli accademico-aziendali attualmente utilizzati. In un modello di questo tipo i rischi per le imprese sarebbero legati principalmente alla natura aperta della prototipazione e alla conseguente riduzione nella tutela della proprietà intellettuale, in quanto maggiore è la diffusione di un prototipo, più probabili gli errori nel suo utilizzo. Ma questo modello di produzione aperta, coinvolgendo decine di tester esperti e utilizzando strumenti per modificare il prototipo on-line, dovrebbe accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti in modo da tener testa a concorrenti truffaldini, ed inoltre le imprese creerebbero le proprie difese coltivando una solida comunità intorno ai propri prodotti. La vera risposta alla paura di imitazione esiste già nella stessa filosofia *open*.

Un punto fondamentale rimane però irrisolto: se e come gli utenti dell'industria risponderanno a queste dinamiche evolutive. Alcuni di loro non avranno familiarità con i principi dell'*open source* e della *peer production*, e potrebbero anche reagire in modo ostile alle richieste di condivisione delle loro esperienze. È solo attraverso un'attenta costruzione del *network* che questa paura di aprire l'innovazione per farla diventare una fonte di risorse per la società al di là dei particolari interessi aziendali possono essere superate. La *collaborazione interdisciplinare* tra attori chiave sarà dunque fondamentale e la netta demarcazione tra insegnamento, sviluppo professionale, ricerca applicata, produzione e fornitura di servizi diventerà sicuramente meno rilevante. Ciò è un effetto collaterale positivo, dal momento che l'innovazione nasce sempre dalla distruzione creativa dei confini attuali (Troxler e Schweikert, 2010).

6. Considerazioni conclusive

L'obiettivo principale del lavoro è stato quello di analizzare le prospettive di sviluppo che la rivoluzione digitale sta tracciando a favore delle economie mature come quella italiana. Dal lavoro di ricerca emerge che l'affermazione di realtà i *Fab Lab* offre interessanti spunti di riflessione per lo sviluppo e l'innovazione dell'industria manifatturiera tradizionale. In particolare, i risultati della ricerca consentono di evidenziare le principali implicazioni - teoriche e pratiche - per il management dell'impresa manifatturiera che risultano dalle opportunità offerte dalla produzione digitale e che ruotano attorno al concetto di *open manufacturing business model*.

L'analisi del contesto economico dei Paesi industrializzati mostra con sempre maggior frequenza la nascita di nuove imprese o di nuovi business legati allo sviluppo delle tecnologie di produzione digitale ed aventi l'obiettivo di sfruttare sul piano produttivo e commerciale le nuove conoscenze tecnologiche. Le innovazioni di prodotto, processo e di business provengono in questi casi non soltanto dal mondo delle imprese, ma anche dai centri di ricerca, dalle società di consulenza e dalle Università (Silvestrelli, 2011). In questo contesto anche la forza della manifattura italiana sarà pertanto determinata sempre più dalla capacità di sfruttare le opportunità offerte da tali tecnologie innovative e dall'abilità di saper comunicare la tradizione e il saper fare. In questa prospettiva, essere generativi significa avere capacità di affrontare in modo proattivo la forte dinamicità dell'ambiente e dei mercati. L'innovazione non diventa più un processo produttivo basato su modelli economici di razionalità tecnologica, ma rappresenta la capacità di affrontare l'incertezza, di sperimentare nuove idee e di costruire nuove relazioni. Il nuovo modello di impresa manifatturiera innovativa è di tipo "proattivo", capace di combinare strategicamente risorse interne ed esterne, e di garantire al sistema processi creativi distribuiti e partecipati di condivisione della conoscenza (Costa, 2011).

La fabbricazione digitale è in questi scenari la protagonista di una nuova Rivoluzione Industriale e apre un dibattito sulla validità dei tradizionali criteri di classificazione delle attività economiche e delle teorie sull'analisi competitiva. Se le prime due Rivoluzioni Industriali hanno accresciuto la ricchezza della società contribuendo all'urbanizzazione del territorio, questa terza Rivoluzione generata dalla digitalizzazione della manifattura sta cambiando l'economia, formando una nuova idea di fabbrica del futuro, specializzata nella customizzazione di massa. I cambiamenti in atto suggeriscono una combinazione tra tradizione ed innovazione, tra capacità manuali e nuove tecniche computerizzate, tra analogico e digitale. La parola d'ordine sarà *condivisione* e il conseguente scambio di conoscenze permetterà un nuovo slancio occupazionale al settore manifatturiero, tramite la nuova offerta di prodotti *hi-tech* e *low-cost*, garantita da nuove piccole unità produttive. Oltre all'aspetto produttivo, il capitale umano e relazionale a contatto con tali conoscenze ne risulterà arricchito e stimolato in termini di conoscenze innovative e competenze scientifiche, capacità da abbinare a quelle storicamente riconosciute agli italiani: artigianato di elevatissima qualità, design, gusto e passione per le nuove tecnologie. Occorre dunque sottolineare che l'elemento portante di questa rivoluzione digitale sia costituito dalla *conoscenza* e dal ruolo determinante di questa risorsa nella produzione del valore. La rivoluzione digitale implica una rivoluzione cognitiva, cioè una rivoluzione che attiene alle modalità di organizzazione e gestione della conoscenza (Rullani, 1997) e sembra quindi la strada giusta per affiancare ai principi dell'economia della conoscenza quei processi tangibili come quelli della manifattura e dell'artigianato.

Per l'Italia, il laboratorio di fabbricazione può effettivamente stimolare l'incontro innovativo tra esperti artigiani e *makers* innovativi, al fine di trasmettere a questi ultimi i fattori che hanno determinato il successo della manifattura italiana, e consegnare al contempo ai primi nuovi strumenti per sviluppare il proprio business con nuove soluzioni. Una *new economy* della manifattura italiana, con nuove logiche di comunicazione e di design potrebbe perciò essere vista come la chiave per creare le nuove proposte di business, capaci di invertire la tendenza attuale di fallimento delle piccole imprese artigiane. Le possibilità offerte dalla tecnologia e dalla diversa concezione della produzione possono aprire nuovi spazi di mercato inesplorati o addirittura

inesistenti, anche grazie ad una maggiore consapevolezza dal lato della domanda, alla ricerca di prodotti personalizzabili, innovativi e rapidamente ottenibili.

Le tecnologie di fabbricazione digitale, favorendo la realizzazione di logiche innovative quali l'*open source*, l'apertura dei modelli di business e le reti strategiche, possono rappresentare l'elemento trainante di una rinascita economica basata su un modello di *manifattura aperta*. Gli attori di questo processo non potranno che essere prima di tutto le scuole e le Università, che hanno ed avranno un ruolo sempre più importante; gli imprenditori, capaci di portare avanti un processo di contaminazione volto a riportare la cultura del saper fare al centro della scena, in commistione con le attività e gli attori del digitale; la manifattura *hi-tech* ed innovativa; i *Fab Lab* e gli spazi di condivisione; le istituzioni, attente ed attive ai processi di rinnovamento della nostra economia. Come sottolineato da Rullani (2014), non è una tendenza che potrà investire tutta la manifattura. Sicuramente le grandi industrie manifatturiere continueranno a detenere le loro posizioni nella filiera produttiva, ma il baricentro intellettuale e creativo della produzione si sposterà sempre più vicino al consumatore finale.

Sarà necessario ridefinire le variabili che caratterizzano le attività, superando i settori tradizionali e guardando al loro contenuto innovativo, favorendone l'apertura. Ciò attraverso una riflessione collettiva che porti il pensiero e la pratica manageriale in questa transizione verso un futuro che va compreso nei suoi limiti e nelle sue potenzialità e che va costruito in base ad un progetto consapevole. La rivoluzione digitale richiede una riconfigurazione delle infrastrutture economiche e una riqualificazione massiccia dei lavoratori e il modello della manifattura aperta può contribuire ad entrambi. Tuttavia, è fondamentale che la comunità scientifica si assuma la responsabilità di sviluppare ricerche partecipative.

Questo studio esplorativo ha carattere preliminare e la sua validità non può essere generalizzata indiscriminatamente. In particolare, un aspetto non indagato, che potrebbe costituire oggetto per lo sviluppo di nuove linee di ricerca, è rappresentato dallo studio delle modalità di realizzazione della contaminazione tra tecnologie digitali di produzione e realtà manifatturiere tradizionali attraverso, ad esempio, una ricerca sul campo mirata all'individuazione e all'analisi in profondità del modello di business delle realtà imprenditoriali nate secondo questa prospettiva, seguita dall'approfondimento dei casi più emblematici. L'auspicio è che lo sviluppo di questa linea di ricerca venga accompagnato da una crescente acquisizione di consapevolezza da parte delle autorità locali e degli operatori economici, in grado di cogliere l'opportunità di sviluppare un nuovo tipo di artigianato tecnologico digitale, che favorisca il rinnovamento della manifattura nazionale, rendendo l'Italia protagonista all'interno del panorama internazionale dell'annunciata Terza Rivoluzione Industriale.

Bibliografia

- ANDERSON C. (2010), "In the next industrial revolution, atoms are the new bits", *Wired*, vol. 18, n. 2, pp. 58-67.
- ANDERSON C. (2013), *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli Etas, Milano.
- BERMAN B. (2012), "3-D printing: The new industrial revolution", *Business Horizons*, vol. 55, n. 2, pp. 155-162.
- BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J. (2011), *Co-opetition*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- CAUTELA C., PISANO P., PIRONTI M. (2014), "The emergence of new *networked* business models from technology innovation: an analysis of 3-D printing design enterprises", *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. 1-15, DOI 10.1007/s11365-014-0301-z.
- CHESBROUGH H. (2006), *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- COSTA M. (2011), "Futuro artigiano: l'agire generativo tra comunità e network", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, vol. II, n. 58, pp. 39-65.
- GERSHENFELD N. (2007), *Fab: The Coming Revolution on Your Desktop - From Personal Computers to Personal Fabrication*, Basic Books.
- GOLINELLI G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. II, Cedam, Padova.
- HILL T., WESTBROOK R. (1997), "SWOT analysis: it's time for a product recall", *Long range planning*, vol. 30, n. 1, pp. 46-52.

- HOWE J. (2009), *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Business, New York.
- MÄÄTTÄ A., TROXLER P. (2011), “Developing open & distributed tools for Fablab project documentation”, *Proceedings of the 6th Open Knowledge Conference*, Berlin, Germany, June 30 & July 1.
- MASSARONI E., COZZOLINO A. (2012), *Modelli della produzione industriale*, Cedam, Padova.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- MUZUMDAR P. (2013), “Business Model Development Through Corporate Strategy Design: IBM SWOT Analysis. Available at SSRN.
- PISANO P., PIRONTI M., CHRISTODOULOU I. (2013), “The open long tail model between new culture and digital technology”, *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*, pp. 681-692
- PONTAROLLO E. (2013), “La nuova organizzazione delle attività produttive e il futuro dell'industria manifatturiera”, *L'industria*, vol. 34, n. 4, pp. 621-626.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- RULLANI E. (1997), “Tecnologie che generano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione digitale”, *Economia e politica industriale*, vol. 24, n. 93, pp. 141-168.
- RULLANI E. (2008), “L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti”, *Sinergie*, n. 76, pp. 67-90.
- RULLANI E. (2012), “Produttività e servizi: una storia di divergenze parallele”, in Rullani E., Cantù C., Paiola M., Prandstraller F., Sebastiani R., *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi*, Angeli, Milano, pp. 35-96.
- RULLANI E. (2014), “Manifattura in transizione”, *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- SILVESTRELLI S. (2004), “L'innovazione nei settori industriali: implicazioni di mercato e nuove logiche concorrenziali”, *Sinergie*, n. 64-65, pp. 25-64.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), “Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review”, *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- TROXLER P. (2010), “Commons-based peer-production of physical goods: Is there room for a hybrid innovation ecology?”, *3rd Free Culture Research Conference*, Berlin.
- TROXLER P. (2013), “Making the 3rd Industrial Revolution. The Struggle for Polycentric Structures and a New Peer Production”, *Peteretroxler.net*.
- TROXLER P., SCHWEIKERT S. (2010), “Developing a Business Model for Concurrent Enterprising at the Fab Lab”, *Proceedings of the 16th International Conference on Concurrent Enterprising*, Lugano, Switzerland, 21-23 June 2010.
- TROXLER P., VAN WOENSEL C. (2013), “Socio-technical changes brought about by three-dimensional printing technology”, *Researchgate.net*.
- TROXLER P., WOLF P. (2010), “Bending the rules: the fab lab innovation ecology”, *Proceedings of the 11th International CINET Conference*, Zurich, Switzerland, 5-7 September.
- VON HIPPEL E. (2009), “Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation”, *International Journal of Innovation Science*, vol. 1, n. 1, pp. 29-40.
- WALTER-HERRMANN J., BÜCHING C. (2013), *FabLab of Machines, Makers and Inventors*, Transcript Verlag, Bielefeld.
- YAIR K., TOMES A., PRESS M. (1999), “Design through making: crafts knowledge as facilitator to collaborative new product development”, *Design Studies*, vol. 20, n. 6, pp. 495-515.
- ZAHEER A., GULATI R., NOHRIA N. (2000), “Strategic networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, p. 203.

Siti internet

<http://peteretroxler.net>
<http://scholar.google.it/>
<http://sloanreview.mit.edu>
http://wiki.fablab.is/wiki/Main_Page
<http://www.arduino.cc>
<http://www.censis.it/>
<http://www.chefuturo.it>
<http://www.e-bookspdf.org>
<http://www.economist.com>
<http://www.fabacademy.org>
<http://www.fabfoundation.org>
<https://www.fab10.org>
<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.istat.it>

<http://www.oneoff.it>

<http://www.open2pdesign.org>

<http://www.sardegna ricerche.it>

<http://www.sinergiejournal.it>

La stampa 3D come nuova sfida tecnologica al lavoro manifatturiero

LUCA BELTRAMETTI* ANGELO GASPARRE•

Abstract

Obiettivi. L'articolo propone un'analisi esplorativa delle implicazioni economiche ed organizzative per il lavoro manifatturiero connesse all'adozione delle tecnologie di stampa 3D per la produzione di parti componenti e prodotti finiti. Se ne evidenziano gli ambiti applicativi più importanti nella manifattura italiana e le prospettive di sviluppo futuro.

Metodologia. L'articolo si basa su una prima rassegna della letteratura e su di una ricerca sul campo (ventuno interviste in profondità) che ha consentito di raccogliere importanti elementi di riscontro presso le principali aziende produttrici di stampanti 3D per uso industriale e presso alcune tra le aziende manifatturiere italiane che hanno investito maggiormente in questa tecnologia. Sono stati intervistati, inoltre, alcuni protagonisti del mondo dei "makers" e alcuni esperti del settore.

Risultati. L'analisi proposta consente di chiarire e sistematizzare le informazioni ad oggi disponibili sulla stampa 3D, distinguendo le applicazioni per uso industriale, quelle per uso non industriale, nel campo della prototipazione e della produzione finale.

Limiti della ricerca. L'analisi proposta ha i limiti tipici di ogni ricerca a carattere esplorativo, come è normale nel rapporto con un tema di ricerca nuovo ed in rapida evoluzione.

Implicazioni pratiche. Comprendere le opportunità e i limiti di questa nuova sfida tecnologica al lavoro manifatturiero assume rilevanza sia per la valorizzazione delle imprese italiane leader nello sviluppo e nell'applicazione di queste tecnologie sia per verificarne le opportunità ed i limiti per il rilancio del settore manifatturiero nel suo complesso.

Originalità del lavoro. La ricerca sulla stampa 3D è fortemente polarizzata sul piano tecnologico, nella prospettiva politecnica. L'articolo, dunque, si propone di contribuire alle prime riflessioni degli studiosi delle discipline economiche ed economico-aziendali che si stanno interessando alla stampa 3D ed alle potenzialità della manifattura additiva.

Parole chiave: Stampa 3D; Manifattura additiva; Settore manifatturiero italiano; Cambiamento tecnologico; Cambiamento organizzativo; Terza rivoluzione industriale

Objectives. This article presents an initial appraisal of economic and organizational rationale of 3-D printing technologies and their implications for innovation in manufacturing work. Most relevant applications in the Italian manufacturing industry are outlined as well as future trend.

Methodology. The article builds on both a preliminary review of the literature and an empirical research (twenty-one in-depth interviews) aimed at collecting information and feedbacks from entrepreneurs and managers of either the most important 3-D printing producers and the early adopters in the Italian manufacturing industry. Players of the "makers" world have been interviewed too as well as experts.

Findings. An initial appraisal of the actual potential of 3-D printing challenge to the manufacturing work is presented and information available on the topic is systematized as the article illustrates applications in the industrial and non-industrial domains as well as in prototyping and manufacturing.

Research limits. The analysis faces the usual limits of any explorative research, as it is common in new and highly dynamic research fields.

Practical implications. To understand opportunities and threats of this new technological challenge to manufacturing work is relevant for both the acknowledgement of Italian leadership positions in the development and adoption of these new technologies and for the appraisal of its actual relaunching potential of the whole Italian manufacturing industry.

Originality of the study. Research on 3-D printing is dominated by technology-related perspectives. This article, however, aims to provide an initial contribution to the debate on the topic that is now emerging among economic and organizational scholars.

Key words: 3-D Printing; Additive Manufacturing; Italian Manufacturing Industry; Technological Change; Organizational Change; Third Industrial Revolution

* Ordinario di *Politica economica* - Università degli Studi di Genova
e-mail: luca.beltrametti@economia.unige.it

• Associato di *Organizzazione aziendale* - Università degli Studi di Genova
e-mail: angelo.gasparre@economia.unige.it

1. Introduzione

La manifattura additiva è una modalità produttiva che, utilizzando tecnologie anche molto diverse tra loro, consente la realizzazione di oggetti (parti componenti, semilavorati o prodotti finiti) generando e sommando strati successivi di materiale (*additive manufacturing*); ciò contrasta con quanto accade in molte tecniche della produzione tradizionale in cui si procede per sottrazione dal pieno (*subtractive manufacturing*) così come è in molte tecniche della produzione tradizionale (tornitura, fresatura, ecc.).

La possibilità di passare da un *file* di testo ad una stampa su carta è ormai da decenni nella nostra pratica quotidiana. Al contrario, la possibilità di “stampare” un oggetto (in plastica, metallo, ceramica, cera, gesso, ecc.) a partire da un disegno CAD (*Computer-Aided Design*) appartiene per ora all’esperienza di un numero significativamente più basso di operatori, sia nell’ambito della manifattura (aziende di produzione e professionisti della progettazione, prototipazione e produzione “rapida”) sia nel mondo dei “*makers*”, i cosiddetti “artigiani 2.0” sui quali si vanno concentrando molte attese in termini di innovazione e nuova diffusione delle pratiche creative tipiche dell’artigianato (Micelli, 2011). L’analogia tra le stampanti tradizionali e queste nuove tecnologie giustifica l’uso del termine “stampanti 3D” come sostanziale sinonimo di “manifattura additiva”. Un’evoluzione importante, dunque, nell’ambito della più ampia tendenza alla digitalizzazione della manifattura che si attua attraverso il dialogo tra computer e macchine, grazie alla condivisione di informazione (tra macchine, tra persone e tra macchine e persone) resa possibile, tra l’altro, dalla diffusione di internet.

Le stampanti 3D, in ogni caso, non sono una tecnologia recente. Il loro impiego nell’ambito della “prototipazione rapida” a supporto dei processi di sviluppo dei nuovi prodotti, infatti, risale agli anni 80¹ e a partire dalla seconda metà degli anni 90 tale tecnologia di prototipazione si diffonde in misura significativa in molti settori della manifattura, tra cui, in particolare, quello dell’*automotive*. Negli ultimi anni, in ogni caso, questa tecnologia si è notevolmente diffusa in attività di produzione finale e in alcune produzioni specifiche dei settori aerospaziale, biomedicale e *automotive* essa rappresenta oggi la tecnologia produttiva di elezione. Inoltre, la tecnologia di stampa 3D ha conosciuto un ambito di diffusione del tutto nuovo, che ha contribuito alla visibilità del fenomeno sul piano mediatico: a partire dalla scadenza di alcuni brevetti² e da un progetto *open-source* (*Rep-Rap Project*) dell’Università di Bath nel Regno Unito³, le stampanti 3D hanno potuto diffondersi anche al di fuori del campo della manifattura. Ciò ha alimentato la nascita di un vero e proprio “movimento”, quello dei “*makers*”, oggi al centro dell’attenzione dei media (Anderson, 2012; Gauntlett, 2013), che insegue una sorta di autosufficienza dell’individuo (il motto è *DIY: Do It Yourself*) di fronte ad alcuni bisogni insoddisfatti dalla manifattura tradizionale.

Un tema effettivamente nuovo, dunque, ed un clima complessivo di fortissima enfasi sulle potenzialità dirompenti di queste tecnologie, cui è addirittura attribuita la capacità di innescare una “terza rivoluzione industriale” (Berman, 2012; The Economist, 2012; Barnatt, 2013), quando non, addirittura, di “cambiare il mondo” (Campbell *et al.*, 2011; D’Aveni, 2013; Lipson e Kurman, 2013). Tanta enfasi, evidentemente, non può che indurre alla cautela nella valutazione delle implicazioni economiche e sociali di un’innovazione certamente importante, ma che occorrerà studiare e approfondire nei prossimi anni per distinguere le potenzialità sul piano del cambiamento dalla dimensione retorica e di “mito” che già va caratterizzando il fenomeno, tentando di cogliere gli effetti complessivi di una pluralità di fenomeni innovativi, dalla manifattura additiva alla robotica a internet, insieme alla trasformazione delle modalità di relazione tra aziende e clienti ed alla nuova propensione a “partecipare” ed a “condividere” informazioni, saperi e conoscenze da parte delle persone.

¹ La prima stampante 3D è stata realizzata da 3D Systems nel 1984.

² Quelli relativi alla stampa con tecnologia a estrusione di filo: *Fused Deposition Modelling*, FDM.

³ Nel febbraio del 2014 anche i primi brevetti della sinterizzazione laser (*Selective Laser Sintering*, SLS) sono scaduti e ciò sta alimentando attese di ulteriore allargamento delle applicazioni nel campo del “nuovo artigianato”.

In questo articolo, dunque, si propone un'analisi a carattere esplorativo delle implicazioni economiche ed organizzative per il lavoro manifatturiero connesse a questa nuova sfida tecnologica, alla luce di una prima rassegna della letteratura di riferimento e di una indagine sul campo⁴, nella prospettiva di contribuire alle prime riflessioni degli studiosi delle discipline economiche ed economico-aziendali che si stanno recentemente interessando alla stampa 3D ed alle potenzialità della manifattura additiva.

Molte delle argomentazioni che presenteremo inducono a pensare che la sfida della tecnologia di stampa 3D costituisca un processo di cambiamento di particolare interesse per il tessuto produttivo italiano, caratterizzato da una larga prevalenza di PMI. Le tecniche della produzione additiva, infatti, sviluppano i punti di forza dei settori in cui le economie di scala non sono un fattore importante di successo e in cui invece l'agilità e la rapidità di azione costituiscono un fattore vincente.

2. La manifattura additiva come percorso di innovazione nella gestione d'impresa

La manifattura additiva si colloca nel più ampio contesto della cosiddetta “manifattura digitale” (Annunziata e Evans, 2013; Foresight, 2013) ovvero del fenomeno che da decenni vede un'integrazione tra tecnologie digitali e manifattura, attraverso il controllo automatico delle macchine da parte di computer dotati di una crescente capacità di calcolo e di “intelligenza” (Berta, 2014) e attraverso la condivisione di informazione (tra macchine, tra persone e tra macchine e persone) resa possibile dalla diffusione di internet, anche attraverso dispositivi mobili.

Gli studi sui percorsi di innovazione delle imprese industriali (Silvestrelli, 2004; Bifulco, 2004), infatti, documentano ampiamente come i processi produttivi della manifattura intesa in senso ampio si stiano progressivamente smaterializzando, in forza della crescente possibilità di attuare forme evolute di codificazione della conoscenza implicata nella produzione (Dosi e Nelson, 2013) e delle potenzialità di trasferimento e replicazione di queste conoscenze dell'economia digitale (Brynjolfsson e McAfee, 2014).

La manifattura additiva, dunque, costituisce un'innovazione radicale e assai rilevante nella prospettiva di una “manifattura in transizione” (Rullani, 2014), alla ricerca di un nuovo equilibrio tra materiale e immateriale, tra grandi numeri e produzioni locali, *on demand*. Le attese sono notevoli: di fatto ci si aspetta che la stampa 3D consenta di poter realizzare il sogno (di metà anni 80) della “personalizzazione di massa” (Davis, 1987) di molti prodotti, oltre a ridefinire i processi di localizzazione delle attività produttive con una diversa logistica, una nuova organizzazione del lavoro, nuove professionalità e nuovi spazi per l'azione creativa di singoli cittadini.

L'aspetto rivoluzionario della manifattura additiva consiste nel fatto che gli oggetti non si realizzano per asportazione di materiale come è nel caso delle lavorazioni con molte macchine utensili computerizzate a controllo numerico (CNC): fresatrici, torni, presse, centri di lavorazione, ecc. o per saldatura di pezzi distinti; al contrario, gli oggetti si generano per stratificazione e addizione di materiale direttamente in un pezzo unico. Come si vedrà, ciò comporta radicali novità in termini di geometrie realizzabili, consumo di materiale, tipo di input da utilizzare, costo delle varianti, struttura complessiva dei costi e della logistica. Uno dei limiti più significativi delle stampanti 3D, in ogni caso, è quello delle dimensioni dei prodotti con esse fabbricabili: ad oggi,

⁴ Si ringraziano per gli importanti contributi forniti nel corso delle interviste: Antonio Alliva (3DItaly), Fausto Asvisio (Arcam), Fabrizio Barberis (Università di Genova), Gennaro Bartolomucci (Associazione Italiana Audioprotesisti), Alessandro Buson (3D Systems), Alessio Caldano (Technimold-Stratasys), Adriano Campana (La Struttura), Lorenzo Cantini (Kentstrapper), Vito Chinellato (EOS), Maurizio Costabeber (DWS); Simona Ferrari (3D Hubs), Paolo Gennaro (Avio Aero), Piero Giusti (Ducati Motor), Fabio Gualdo (Spring Srl), Luca Iuliano (Politecnico di Torino), Stefano Mosca (Proto Labs); Enrico Maria Orsi (Renishaw), Maurizio Romeo (Protoservice), Matteo Santoro (Camelot), Giorgio Villa (SGV), Cesare Zanetti (Protoservice). La responsabilità per ogni errore è ovviamente solo degli autori.

infatti, si possono realizzare oggetti con dimensioni massime dell'ordine del metro cubo nel caso di produzioni con materiali plastici e di meno di mezzo metro cubo nel caso di produzioni in metallo⁵.

Con riferimento alle forme dell'innovazione implicate dalle tecnologie additive si tratta, dunque, di tecnologie *general purpose* (Bresnahan e Trajtenberg, 1996) che intervengono, innovandoli, sul piano dei *processi* produttivi delle imprese, al punto da connotare probabilmente vere e proprie *discontinuità tecnologiche* (Tushman e Anderson, 1986; Anderson e Tushman, 1990) a livello *architetturale* (Henderson e Clark, 1990), come è tipico delle innovazioni *disruptive* (Christensen e Bower, 1996), la cui natura *competence enhancing* o *competence destroying* (Tushman and Anderson, 1986) non è semplice a dirsi oggi, trattandosi di un'innovazione ancora nel pieno della "fase fluida" (Abernathy e Utterback, 1978) del proprio ciclo evolutivo. Sotto vari profili, infatti, le stampanti 3D rappresentano un'evoluzione ulteriore delle potenzialità delle macchine computerizzate a controllo numerico benché le logiche produttive tendano a variare sensibilmente. Utilizzando queste ultime alcuni parametri della lavorazione dipendono dalle caratteristiche della macchina: dal CAD si trasmette la "matematica" dell'oggetto da realizzare ma si deve anche definire il "percorso utensile" che è significativamente diverso nel caso in cui, ad esempio, uno stesso progetto tridimensionale debba essere realizzato con un tornio o con una fresa; anche le caratteristiche specifiche della macchina (di quel particolare tornio o di quella particolare fresa) sono rilevanti nella definizione del lavoro; inoltre, la macchina deve essere preparata per ogni specifica lavorazione⁶. Al contrario, con la manifattura additiva qualsiasi stampante 3D riceve da computer la "matematica" e può produrre il pezzo senza alcun adeguamento delle caratteristiche di lavoro alla macchina⁷: il *file* CAD può essere interpretato da qualsiasi macchina e può dare luogo a produzioni in luoghi diversi e con materiali diversi. Inoltre, al contrario delle macchine a controllo numerico, la stampante 3D può realizzare contemporaneamente, sul medesimo piano di lavoro, oggetti anche diversissimi tra loro.

Queste caratteristiche delle tecnologie additive, dunque, stanno suscitando un grande interesse da parte delle aziende manifatturiere, attratte dai benefici ottenibili in particolare nelle applicazioni su piccola scala e per pezzi dalla geometria particolarmente complessa. Sul fronte mediatico, nel giornalismo economico e nelle pubblicazioni nel campo delle nuove tecnologie il tema è parimenti nel pieno di un vero e proprio boom di attenzione⁸, mentre la ricerca scientifica è fortemente polarizzata sul piano tecnologico mentre il tema è ancora poco approfondito sotto il profilo economico, strategico e organizzativo, aspetti oggi effettivamente più rilevanti che in passato dal momento che, come si è detto, le applicazioni delle stampanti 3D riguardano sempre più l'ambito della produzione oltre a quello classico della prototipazione.

3. Un "settore" in crescita

Le applicazioni della manifattura additiva sono in costante crescita da ormai molti anni⁹ sebbene le dimensioni di questo mercato siano per ora complessivamente contenute: \$2,2 miliardi di fatturato stimato a livello mondiale nel 2012 (+28,5% rispetto al 2011), di cui un miliardo per

⁵ La stampa riporta notizie di realizzazione addirittura di case con manifattura additiva (es.: www.3dcanalhouse.com): si tratta in realtà di progetti sperimentali che prevedono comunque la produzione in loco con il deposito del calcestruzzo in strutture predisposte ad hoc.

⁶ La preparazione della macchina e il posizionamento del pezzo nella macchina richiedono una quantità di lavoro e competenze più specifiche rispetto a quelle necessarie per operare con una stampante 3D. Quest'ultima richiede ovviamente un operatore con una professionalità specifica ed elevata ma tale professionalità è relativa al funzionamento della macchina, non della specifica produzione da realizzare. Occorre però non generalizzare: per esempio, alcuni materiali per la manifattura additiva, infatti, sono "anisotropi"; ciò implica che è rilevante la direzione in cui avviene la produzione (strato dopo strato) rispetto alla resistenza fisica che l'oggetto finale deve avere. In questi casi la gestione della manifattura additiva deve tenere conto quindi non solo dell'esigenza di ottimizzare lo sfruttamento dello spazio macchina ma anche di questi vincoli costruttivi.

⁷ Fatte salve le procedure di calibrazione e settaggio della stampante per ogni specifico materiale da utilizzare per la produzione.

⁸ Per esempio, Google Trend misura l'interesse per il tema "3D printing" pari a 21 nell'aprile 2012, pari a 100 nel maggio 2013 e pari a 64 nell'aprile 2014; l'interesse per il tema "additive manufacturing" passa tra l'aprile 2012 e l'aprile 2014 da 44 a 100.

⁹ La fonte principale di dati in questo campo è il Wohlers Report pubblicato annualmente a partire dal 1995 dalla Wohlers Associates Inc. I dati citati si riferiscono all'edizione 2013.

materiali e sistemi, \$1,2 miliardi per servizi. Si tratta, evidentemente, di una cifra ancora trascurabile se rapportata al valore della manifattura a livello mondiale: circa \$11.600 miliardi (FMI). Il trend del settore, in ogni caso, è ben rappresentato dal tasso medio annuo di crescita del fatturato complessivo a livello mondiale negli ultimi 25 anni, stimato dell'ordine del 25,4% (+27,4% nel triennio 2010-2012). Anche il fatturato delle materie prime impiegate nella manifattura additiva (resine, polveri, filamenti di plastica, ecc.) è ovviamente in crescita (\$422,6 milioni nel 2012, +29,2% rispetto al 2011, +495% rispetto al 2001).

Il Wohlers Report fornisce, inoltre, alcune stime sulle aspettative di crescita della manifattura additiva, sulla base delle informazioni raccolte presso un panel di 21 esperti del settore: ci si attende che il fatturato possa arrivare a \$4 miliardi nel 2015, \$6 miliardi nel 2017 e superare i \$10 miliardi nel 2021. Decisamente più ottimistiche le previsioni del gruppo di esperti ingaggiati dal governo inglese: \$100 miliardi entro il 2020 (Dickens, Kelly e Williams, 2013).

Nel 2012 le aziende produttrici di stampanti 3D per uso industriale erano 33 a livello mondiale: 16 in Europa, 7 in Cina, 5 negli Stati Uniti e 2 in Giappone. In Italia la realtà produttiva più importante oggi è DWS (Digital Wax System), mentre a livello mondiale i maggiori produttori sono: Stratasys, 3D Systems, Arcam, Eos, ExOne, Envisiontec, Renishaw, Beijing Tiertime. Per quanto riguarda le quote di mercato dei diversi produttori non è semplice proporre una classifica attendibile, in assenza di dati sul fatturato delle aziende produttrici non quotate¹⁰. Stratasys e 3D Systems, in ogni caso, costituiscono i due maggiori player del settore con fatturati annui comparabili, pari a circa \$350 milioni (2012)¹¹, seguiti da Arcam (circa \$140 milioni) e ExOne (circa \$30 milioni). Per quanto riguarda le macchine installate, i dati disponibili confermano il dominio del mercato da parte di Stratasys e 3D Systems, le cui quote sul totale delle unità vendute sono del 57,4% per Stratasys¹² e del 17,5% per 3D Systems, a cui seguirebbero quote sensibilmente inferiori per gli altri produttori: Envisiontec 11,3%; Beijing Tiertime 2%; EOS 1,9%¹³.

Trend di crescita estremamente significativi riguardano, inoltre, il mercato delle stampanti 3D per uso non industriale, spesso indicate come stampanti “desktop”, il cui mercato di riferimento riguarda per ora sia l'hobbistica e il fai-da-te sia le piccole applicazioni nel campo dell'artigianato e della prototipazione nei progetti di architettura e ingegneria di piccola scala.

4. Una nuova sfida tecnologica per il lavoro manifatturiero

In presenza di innovazioni a così ampio spettro non è facile stimare l'effettiva portata economica e le implicazioni organizzative delle applicazioni della manifattura additiva. Il fenomeno, peraltro, sta rapidamente evolvendo, portando con sé promesse del tutto realistiche ma anche aspettative generiche e talvolta velleitarie.

Prima di considerare in termini concreti i diversi ambiti di applicazione della manifattura additiva, sembra utile discutere preliminarmente alcune idee di fondo che portano molti osservatori a ritenere che l'impatto economico di queste nuove tecnologie sia importante e radicale.

¹⁰ Ad oggi le aziende produttrici di stampanti 3D quotate sui mercati finanziari sono Stratasys, 3D Systems e ExOne (Nasdaq), Arcam (Nasdaq OMX Sweden) e Renishaw (LSE).

¹¹ Le due aziende, inoltre, hanno recentemente dato luogo ad alcune acquisizioni strategiche: Stratasys ha acquisito Solidscape nel maggio 2011 e si è fusa con l'israeliana Object nel dicembre 2012; nel giugno 2013, inoltre, ha acquisito MakerBot, il principale player del comparto “desktop” a livello mondiale. 3D Systems a sua volta aveva acquisito Z Corp e Vidar alla fine del 2011 e nel 2014 ha incorporato Medical Modeling Inc.

¹² Il valore comprende anche la quota di Object, acquisita nel dicembre 2012 e di Solidscape, un'altra azienda appartenente a Stratasys.

¹³ Tali dati, in ogni caso, sono lontani dal rappresentare in maniera affidabile le caratteristiche della struttura del mercato della produzione di stampanti per uso industriale dal momento che i prezzi unitari delle singole unità vendute possono variare da \$5.000 a più di \$1 milione. Tali problematiche di stima riguardano anche la localizzazione geografica delle unità vendute (Stati Uniti: 38%; Giappone: 9,7%; Germania: 9,4%; Cina: 8,7%; Regno Unito: 4,2%; Italia: 3,8%; Francia: 3,2%; Corea: 2,3%; Taiwan: 1,5%; Russia: 1,4%; Spagna: 1,3%) e della produzione (Stati Uniti: 60,9%; Europa: 19,2%; Israele: 14,5%; Asia: 5,4%).

4.1 *Meno scorte di magazzino*

Una prima questione riguarda i cambiamenti nella gestione del magazzino e delle attività logistiche. A partire da un file CAD, infatti, la manifattura additiva permette di realizzare pezzi unici o di piccola serie dove e quando lo si desidera, senza necessità di predisporre complesse lavorazioni e di elaborare preliminarmente manufatti dedicati (es. stampi, calchi, ecc.). La razionalizzazione delle scorte e l'ottimizzazione della logistica interna - capisaldi della *lean production* - avrebbero quindi un potente alleato nelle tecniche della manifattura additiva dal momento che si può immaginare che diminuirà di molto la necessità di detenere scorte di pezzi di ricambio se essi potranno essere "stampati" *just in time*, soprattutto nei casi in cui (es. nel settore aeronautico, ma anche *automotive*) il valore di tali pezzi sia elevato così come l'urgenza di disporne in tempi rapidi. In alcuni casi, i costi unitari di produzione potrebbero essere superiori con le tecniche additive rispetto al caso in cui fossero realizzati con tecniche tradizionali, ma tale maggior costo potrebbe essere più che compensato dai risparmi derivanti dalla ottimizzazione della gestione del magazzino: sia in termini finanziari (riduzione dei capitali immobilizzati) sia con riferimento alla potenziale riduzione delle superfici dei magazzini e nei costi della logistica¹⁴.

4.2 *Meno vincoli alla progettazione*

Rispetto alle tecnologie tradizionali, la manifattura additiva annulla quasi completamente i vincoli tecnici alle geometrie degli oggetti¹⁵. Ciò determina la possibilità di realizzare beni intrinsecamente superiori sotto il profilo tecnico-funzionale. Alcuni esempi aiutano a comprendere questo punto.

Un primo caso si riferisce alla produzione di componenti che in fase di utilizzo saranno sottoposti a sollecitazioni termiche, necessitando dunque di un circuito di raffreddamento al proprio interno. Con le tecnologie tradizionali una prima alternativa è la realizzazione di un manufatto per saldatura di più parti oppure, se occorre che il pezzo sia in blocco unico, la realizzazione di una pluralità di fori (necessariamente rettilinei) che, incontrandosi, formano un circuito di raffreddamento interno. Gli assi di intersezione tra le forature, in ogni caso, creano angoli, una circostanza non ottimale dal punto di vista della circolazione dei fluidi. Con la manifattura additiva, al contrario, è possibile realizzare pezzi in blocco unico che contengono al proprio interno circuiti di raffreddamento, le cui geometrie possono essere progettate con un andamento curvilineo che ne ottimizza le proprietà fluidodinamiche.

Un'applicazione analoga riguarda il settore del *packaging*: una primaria azienda italiana del settore, ad esempio, ha ottenuto una consistente riduzione dei costi di esercizio dei propri impianti costruendo in manifattura additiva l'ugello soffiatore di aria calda con la quale si saldano le confezioni. La possibilità di intervenire nelle geometrie dei circuiti stampati del soffiatore secondo la logica "*free-form*", infatti, ha consentito anche in questo caso di ottimizzarne le proprietà fluidodinamiche ottenendo così una temperatura più omogenea sulla linea di saldatura. Ciò ha permesso di ridurre la temperatura dell'aria erogata dal soffiatore, con un risparmio energetico molto importante.

Un'altra applicazione riguarda il caso di un'azienda che produce componenti in plastica su larga scala. Il processo produttivo richiedeva la realizzazione di stampi in metallo, che erano prodotti con la tecnica tradizionale della fresatura. Con la manifattura additiva gli stessi stampi sono stati migliorati, introducendovi un circuito interno di raffreddamento la cui geometria è stata ottimizzata dal punto di vista termo-fluidodinamico: ogni stampo oggi costa di più rispetto al passato ma l'ottimizzazione della sua struttura interna ha consentito un drastico miglioramento delle

¹⁴ Si consideri che un aeroplano può arrivare a contenere 4 milioni di pezzi (White e Lynskey, 2013).

¹⁵ Oltre ai limiti relativi alle dimensioni dei pezzi che possono essere stampati in 3D, a cui si è già fatto riferimento, permangono alcuni limiti relativi a lavorazioni con pendenze rispetto al piano di lavorazione superiori a certi livelli. Tali limiti dipendono dal materiale e dalla tecnologia utilizzata.

prestazioni della linea di produzione dal momento che il ciclo di stampo si è ridotto drasticamente, arrivando a dimezzarsi.

Un secondo caso si riferisce alla possibilità di ottenere, grazie alla maggiore libertà sul piano costruttivo, pezzi più leggeri a parità di proprietà fisiche di resistenza: si tratta di un obiettivo molto rilevante in una molteplicità di ambiti applicativi; si pensi, ad esempio, al settore aerospaziale¹⁶. Minori vincoli progettuali, infatti, rendono realizzabili forme strutturalmente più robuste, utilizzando al contempo meno materiale. Con la manifattura additiva, infatti, è possibile ridurre il corpo degli oggetti aggiungendo al contempo sottostrutture reticolari di supporto particolarmente performanti sul piano della resistenza fisica e/o particolari nervature dalla geometria complessa. Alla riduzione di peso si associano benefici evidenti sul piano del consumo energetico connesso alla loro movimentazione¹⁷.

Un terzo caso, infine, si riferisce alle potenzialità connesse alla riduzione dei vincoli costruttivi per realizzare oggetti con migliori proprietà aerodinamiche, un obiettivo rilevante sia nei settori nei quali la “velocità” è fattore strategico di successo (es.: Formula 1, Motorsport ecc.) sia per i benefici associati al risparmio energetico.

Alla maggiore libertà in termini di geometrie realizzabili, peraltro, si associa un numero inferiore di pezzi da assemblare: ciò ovviamente determina non solo un minor costo del lavoro per unità di prodotto ma anche - nel caso in cui le tecniche tradizionali prevedano la saldatura di più pezzi - livelli più elevati di funzionalità tecnica: le saldature non solo sono costose ma possono anche rappresentare punti di fragilità.

Accanto a questi benefici potenziali sul piano tecnico-funzionale, un secondo ordine di considerazioni riguarda il profilo estetico degli oggetti prodotti con le tecniche della manifattura additiva. Minori vincoli costruttivi alla creatività del progettista, infatti, determinano un ampliamento delle possibilità di *design*, alla ricerca di forme più belle, originali, distintive, ecc. circostanze che possono evidentemente essere sfruttate sul piano commerciale.

4.3 *Think additive*

Se la manifattura additiva permette di realizzare componenti o prodotti intrinsecamente superiori sul piano tecnico-funzionale o estetico, allora è sbagliato valutare la possibilità di avvalersi di queste tecnologie facendo esclusivo riferimento ai costi di produzione di uno stesso oggetto realizzato con tecniche additive o con tecniche tradizionali. Come è evidente dagli esempi sopra citati, è possibile che la realizzazione di un oggetto nella sua attuale configurazione sia più costosa con una stampante 3D. È infatti dalla re-ingegnerizzazione delle forme costruttive che è possibile ottenere i vantaggi economici maggiori connessi all’adozione delle tecnologie additive.

Si tratta di un punto essenziale: nel campo della manifattura tradizionale (si pensi alla fresatura) l’attività di progettazione incorpora l’idea-guida di una produzione le cui specifiche devono tendere a minimizzare le attività “sottrattive”, secondo il principio per il quale “meno materiale tolgo, meno costa”. Nel caso della manifattura additiva, invece, la medesima logica di fondo di massimizzazione dell’efficienza produttiva si traduce in una progettazione tesa a minimizzare l’impiego di materiale, secondo il principio per il quale “meno materiale impiego, meno costa”.

I vincoli e le opportunità della progettazione e della produzione cambiano nella logica *additive* e i maggiori vantaggi economici derivano dalla capacità delle aziende manifatturiere di ripensare la progettazione degli oggetti in modo da valorizzare appieno le potenzialità di questa tecnologia secondo criteri nuovi¹⁸.

¹⁶ In Avio Aero la manifattura additiva consente la realizzazione di pale di turbine per jet in lega di alluminio e titanio con prestazioni termodinamiche equivalenti ai materiali convenzionali, ma con peso ridotto del 50% e costi del 50% inferiori.

¹⁷ Si stima che la riduzione di 100 kg nel peso di un aereo possa determinare un risparmio annuo in termini di carburante di circa \$2,5 milioni per aerei impegnati su tratte brevi.

¹⁸ Per un quadro concettuale delle opportunità di cambiamento della regolazione organizzativa nel rapporto con le innovazioni tecnologiche si veda Masino (2005).

4.4 Cambiamenti nei materiali

Un'altra linea di analisi della trasformazione dei processi produttivi della manifattura con le tecnologie additive riguarda la possibilità di introdurre cambiamenti dei materiali utilizzati, con fenomeni di segno opposto.

Da un lato, consente una drastica riduzione dell'impiego di materie prime. Ciò potrebbe modificare i termini della comparazione tra costi e benefici connessi alla scelta di produrre con materiali più pregiati e performanti. D'altra parte, la possibilità di intervenire sulle geometrie costruttive potrebbe indurre a utilizzare, invece, materiali meno pregiati e costosi, se la re-ingegnerizzazione dell'architettura dei manufatti permettesse di ottenere con essi i medesimi parametri di *performance* tecnico-funzionale.

Lo stato originario dei materiali utilizzati nella manifattura additiva cambia rispetto alle lavorazioni tradizionali. Nel caso dei metalli, si passa da lingotti a polveri estremamente fini (45-100 micron), che devono essere appositamente prodotte e poi lavorate attraverso processi di sinterizzazione laser o di altro tipo. Nel caso delle plastiche, invece, la manifattura additiva richiede la produzione ad hoc di materiali specifici di qualità controllata che si presentano sotto forma di polveri, resine o filamenti.

È importante notare, a questo proposito, che ciò muta la quantità di energia complessivamente consumata, oltre che il luogo in cui avviene il suo consumo. L'impatto ambientale netto della manifattura additiva non è ovvio. In termini positivi agiscono il minor utilizzo di materia prima¹⁹, la maggiore efficienza della filiera logistica²⁰ e la possibile sostituzione di materiali la cui produzione è ad alta intensità di energia con altri a minor impatto energetico. In termini potenzialmente negativi agisce invece il fatto che i processi di fusione delle polveri hanno un consumo di energia - per unità di massa di materia prima - molto superiore²¹ rispetto ai processi tradizionali; inoltre, la produzione di polveri di metallo richiede più energia rispetto alla produzione tradizionale di lingotti: ciò ovviamente si riflette sul costo della materia prima²².

4.5 Economie di scala

Una delle ragioni che spiegano l'euforia di chi evoca l'avvio di una "terza rivoluzione industriale" associata all'avvento della manifattura additiva discende dalla (quasi totale) assenza in essa di economie di scala: il costo di produzione di un oggetto stampato in 3D è (quasi) indipendente dai volumi.

Una stampante 3D può realizzare in ogni ciclo di produzione - che, nel caso del metallo, può durare anche una decina di ore - un numero di pezzi che variano da uno ad un massimo di alcune decine o centinaia, in relazione alle dimensioni dei pezzi stessi e della camera di lavoro della stampante. In questo contesto le economie di scala sono molto limitate: al crescere della produzione l'andamento dei costi totali è crescente secondo una funzione sostanzialmente lineare²³. Alcune non linearità sono presenti, ma molto ridotte su ogni singola macchina²⁴ e piuttosto limitate anche nella messa in serie di più macchine²⁵.

¹⁹ Tipicamente, per realizzare un prodotto del peso di 1 kg mediante un procedimento di fusione servono circa 4 kg. di materia, mentre nel caso della produzione additiva ne bastano circa 1,1-1,5 kg.

²⁰ Si consideri che nel caso delle manifatture tradizionali la logistica dei materiali prevede una prima fase di trasporto delle materie prime (ad esempio il metallo) sul luogo di produzione, una seconda fase connessa al trasporto degli scarti dal luogo di produzione a quello di smaltimento e, nel caso in cui vi siano scarti di lavorazione utilizzabili, una ulteriore movimentazione fino al luogo del loro riutilizzo. Nel caso della manifattura additiva, invece, lo sfrido è minimo e minimi sono quindi i costi economici ed ambientali del recupero degli scarti di lavorazione.

²¹ Anche di 100 volte superiore per i metalli e di 10-50 volte per le plastiche (Wohlers Report 2013, p. 186)

²² Per esempio, nel caso del titanio, si passa da circa €90 al kg per i lingotti a circa €190 al kg per le polveri.

²³ Per un'analisi comparativa dei costi connessi alla produzione con tecniche tradizionali e additive di componenti metallici in campo aeronautico si veda Atzeni e Salmi (2012). Si veda inoltre Atzeni, Iuliano *et al.* (2013).

²⁴ Si tratta di non linearità di minima portata che riguardano il consumo di materiali: per esempio, le stampanti che utilizzano materie plastiche effettuano uno "spurgo" (di materiale che viene quindi sprecato) dopo il deposito di ciascuno strato e ciò avviene indipendentemente dal numero di oggetti che si stanno stampando. Anche il costo in termini di ore-macchina ha un

Ad oggi, dunque, la manifattura additiva non è competitiva sul piano dei costi nelle produzioni su larga scala. L'assenza di economie di scala, in ogni caso, si trasforma in un punto di forza molto importante nelle produzioni in pezzo unico o in piccola serie: i costi delle varianti sono sostanzialmente nulli²⁶. Il lavoro di revisione, infatti, può avvenire sul disegno costruttivo (al CAD) senza alcuna necessità di intervenire sui macchinari né, soprattutto, è necessario predisporre nuovi stampi, i cui costi di realizzazione sono tipicamente assai elevati e si giustificano solo quando la produzione da realizzare è di grandi numeri. Sotto questo profilo dunque la manifattura additiva metterebbe in discussione l'idea tradizionale per la quale vi sarebbe un *trade-off* tra produzione di massa a buon mercato, che sfrutta le economie di scala, e produzione personalizzata ad alto costo (Foresight, 2013, p. 79).

Se effettivamente le economie di scala sono destinate a contare meno nel futuro della manifattura, allora questa è una buona notizia in particolare per le piccole e medie imprese, perché comporta un drastico ridimensionamento della componente di rischio insita nella garanzia di un "lotto minimo" capace di giustificare gli investimenti in innovazione. Inoltre, se il peso delle economie di scala si riduce, si abbassano le barriere economiche all'entrata di nuove imprese in mercati tradizionalmente chiusi alle realtà imprenditoriali di piccole e medie dimensioni. La manifattura additiva, inoltre, utilizza forse uno *stock* di capitale meno specifico (ossia macchinari meno specializzati); tale circostanza - se verificata - aumenterebbe l'interscambiabilità dello *stock* di capitale tra i diversi settori industriali e amplierebbe le possibilità di ricorso a produttori terzi: ciò riduce i costi del lancio di nuovi prodotti e rende più semplice e meno costoso passare da un'idea progettuale alla fase di commercializzazione. Ciò abbatte la rischiosità di un investimento. È anche possibile eseguire piccole produzioni per testare la reazione del mercato prima di effettuare grandi investimenti.

Tab. 1: Economie di scala ed "economie da personalizzazione"

	Economie di scala	"Economie da personalizzazione"
Fonti del vantaggio competitivo	Bassi costi, alti volumi, elevata varietà	Personalizzazione
Supply chain	Relazioni sequenziali tra pochi grandi produttori con ruoli e responsabilità ben definite	Collaborazioni destrutturate tra molti piccoli produttori con ruoli e responsabilità in parte indefinite
Distribuzione	Costi di trasporto coperti dagli alti volumi	Interazione diretta tra consumatori locali/clienti e produttori
Modello economico	Costi fissi + costi variabili	Costi variabili dominanti
Progettazione	I vincoli produttivi si traducono in minore libertà progettuale	Il quasi totale annullamento dei vincoli produttivi libera le geometrie costruttive e rende economica la personalizzazione
Competizione	Competitors ben definiti	Competitors in continuo cambiamento

Fonte: ns. elaborazione sulla base di Petrick e Simpson, 2013, p. 13

4.6 Mass customization

Il venir meno delle economie di scala nella manifattura additiva renderebbe possibile una radicale ristrutturazione del settore manifatturiero verso produzioni locali di piccola scala e di alta

andamento "a gradini", all'aumentare della quantità da produrre: per ottimizzare l'impiego delle risorse occorre saturare la capacità della macchina in ogni ciclo produttivo e saturare l'utilizzo della macchina nell'arco delle 24 ore.

²⁵ L'utilizzo in parallelo di più macchine riduce il costo unitario del lavoro (relativo al personale che imposta il ciclo produttivo e ritira la produzione al termine di ogni ciclo) e il costo unitario relativo alla logistica degli approvvigionamenti e della manutenzione. La presenza di più macchine può inoltre permettere di dedicare una o più macchine all'impiego di ciascun materiale, riducendo i costi (relativi ai tempi per la pulizia ed il resettaggio della macchina) da sopportare ogni volta che si cambia - in casi in cui ciò sia possibile - il materiale utilizzato per la stampa.

²⁶ In realtà alcuni costi nella realizzazione di varianti permangono, in particolare, per ciò che riguarda la necessità di verificare che la variante sia compatibile con le caratteristiche tecniche del processo produttivo ovvero che non violi i vincoli dimensionali, costringendo, per esempio, a produrre meno pezzi in ogni ciclo produttivo.

qualità. È questa un'idea che sta appassionando molti osservatori della “rivoluzione delle stampanti 3D”: un futuro nel quale scomparirebbero le grandi imprese e la produzione di massa sarebbe un ricordo di un'epoca passata dello sviluppo industriale.

È bene chiarire che di questo processo di trasformazione, ad oggi, non c'è alcuna traccia. Né le applicazioni concrete più rilevanti della manifattura additiva: nell'*aerospace*, negli *implants* biomedicali e nel *racing* (tre ambiti lontanissimi dalla produzione di massa) suggeriscono che una simile trasformazione sia stata avviata o sia prevedibile nel prossimo futuro per beni di largo consumo, per i quali la manifattura additiva oggi non è competitiva e nemmeno potrà esserlo in futuro, a meno di non immaginabili salti tecnologici.

È certamente vero, però, che l'enorme disponibilità da parte delle aziende di dati sui gusti e sui comportamenti dei propri clienti, unita alla possibilità di interagire direttamente con essi attraverso internet, costituisce un fattore importante per la valorizzazione delle potenzialità della manifattura additiva. L'idea di base è quella di un'integrazione/trasformazione dei processi organizzativi tipici della produzione di massa alla luce delle potenzialità della rete e della stampa 3D in termini di personalizzazione dei prodotti, sulla base dei gusti, delle esigenze e della specifica propensione a “partecipare” dei consumatori. La letteratura di marketing cita molteplici sperimentazioni avviate da alcuni importanti produttori di beni di largo consumo come Levi Strauss's, Nike e Swatch, interessati ai processi della manifattura additiva per la personalizzazione dei prodotti. Sperimentazioni, ma che potrebbero portare ad applicazioni concrete e di portata più ampia (Reeves, Tuck e Hague, 2011).

4.7 Re-shoring?

La maggiore competitività delle produzioni su piccola scala, il bassissimo livello di *labour intensity* e il contenuto impatto ambientale della manifattura additiva possono far prevedere per il futuro una minore concentrazione spaziale delle fabbriche e la collocazione delle stazioni produttive più vicina ai punti di consumo, anche all'interno dei centri urbani. Resta aperta la questione del ruolo delle economie di contesto tipiche dei cluster e dei distretti in questo nuovo scenario tecnologico.

Lo sviluppo della manifattura additiva potrebbe dunque ridurre l'incentivo a delocalizzare nei paesi emergenti, a basso costo del lavoro: il fattore lavoro incide, infatti, meno sul costo totale, il costo della materia prima è sostanzialmente identico e le minori problematiche di inquinamento ambientale associate alla stampa 3D riducono l'importanza dei vantaggi competitivi dei paesi con normative ambientali meno rigide.

In altri termini, ci si aspetta una ridefinizione delle *supply chain*, oggi globali, verso relazioni di connessione regionale tra imprese, dotate di un minor grado di strutturazione e interconnessione sequenziale.

Se tali considerazioni assumono una connotazione positiva per le economie dei paesi occidentali occorre però riflettere sulle implicazioni di una simile trasformazione sul piano occupazionale. I processi produttivi eventualmente re-importati nei paesi a più elevato tasso di sviluppo avrebbero la caratteristica di essere estremamente ricchi sul piano tecnologico, mentre richiederebbero una intensità di lavoro che è incomparabilmente inferiore rispetto a quella che contraddistingue la produzione manifatturiera tradizionale. Una circostanza che genera dubbi sulla tenuta sociale dei nuovi paradigmi produttivi iper-tecnologici (Brynjolfsson e McAfee, 2014).

5. La stampa 3D nella manifattura italiana

Ad oggi in Italia le applicazioni più significative delle stampanti 3D per uso industriale si trovano sia nel campo ormai consolidato della prototipazione rapida sia nella produzione di parti e componenti per uso finale nel settore aerospaziale (l'impianto di Cameri di Avio Aero è leader a livello mondiale nella produzione, con tecnologie *additive*, di componenti per motori aerospaziali),

nel settore biomedicale, sia nel campo delle protesi (Lima Corporate è leader a livello mondiale nella produzione additiva di ‘coppe acetabolari’, un componente fondamentale nelle protesi d’anca) sia nel campo dell’ortodonzia e delle audioprotesi, e nel settore *automotive*, con particolare riferimento al comparto *racing*. La manifattura additiva si sta inoltre diffondendo nel settore della produzione orafa e del gioiello.

5.1 Nella prototipazione

Nel campo della prototipazione industriale la tecnologia additiva può contare oggi su quasi tre decenni di storia. Le prime applicazioni riguardano il settore automobilistico e hanno certamente contribuito in maniera determinante a realizzare una vera e propria rivoluzione, negli scorsi due decenni, nel campo dello sviluppo di nuovi prodotti; benché il fenomeno non abbia ottenuto altrettanta eco mediatica, grazie alle metodologie CAD/CAM (*Computer-Aided-Design/Computer-Aided-Manufacturing*) ed alle potenzialità delle tecnologie additive i tempi necessari per rinnovare le linee di prodotto sono passati da 36/40 mesi a soli 18, un risultato a cui si sono connesse trasformazioni di portata ancora più ampia sul piano strategico e del marketing e nell’organizzazione del lavoro nell’industria. Ciò è stato possibile in primo luogo grazie all’innovazione nella progettazione e nel disegno industriale (il passaggio al CAD) ma che ha avuto un fattore propulsivo significativo nella possibilità di realizzare in tempi rapidissimi prototipi fisici con l’utilizzo delle stampanti 3D.

La realizzazione di prototipi è fondamentale per eliminare errori di progettazione che possono emergere solo in fase applicativa²⁷. Essa, inoltre, è cruciale per fornire strumenti concreti per le azioni di marketing (interno ed esterno) e anche sul piano negoziale nel rapporto con i fornitori di componenti: la disponibilità di un prototipo fisico, infatti, riduce le ambiguità insite in un disegno costruttivo (sia pure CAD) e dunque la necessità del fornitore di cautelarsi con prezzi più elevati dal rischio di complessità impreviste nella realizzazione del pezzo.

L’impiego di stampanti 3D comporta numerosi vantaggi: in primo luogo un forte accorciamento dei tempi di realizzazione del prototipo (e quindi dei tempi di progettazione); l’azzeramento di ogni incertezza legata alla discrezionalità e agli eventuali errori nell’interpretazione del disegno costruttivo²⁸ e, infine, la riduzione dei costi dei modelli. Quest’ultima ha permesso l’ampliamento significativo della prototipazione fino a comprendere in molti casi tutti i componenti di un oggetto complesso²⁹.

Si noti, tuttavia, che non tutta l’innovazione tecnologica nel campo della prototipazione rapida passa necessariamente attraverso l’adozione della manifattura additiva: importanti realtà industriali continuano ad adottare macchine a controllo numerico per passare dal disegno Cad ad uno stampo e poi all’oggetto realizzato in fusione. Anche questo approccio “tradizionale” può beneficiare di importanti aumenti di produttività associati all’uso del digitale: software automatici che danno in tempo reale un preventivo al cliente che carica via internet un *file* CAD di un oggetto da realizzare, sfruttamento di economie di scala concentrando la produzione (e quindi il riciclo del materiale...) in un unico grande stabilimento connesso via internet con i clienti e consegna rapidissima del prodotto. Tale impostazione “tradizionale” permette poi di realizzare prototipi o beni finali in tirature non superiori, di norma, alle 10.000 unità in materiali innovativi che la manifattura additiva non riesce a gestire (es.: plastiche rinforzate con fibra di vetro o di carbonio).

²⁷ Si ritiene generalmente che una modifica abbia un costo pari a 1 in fase di progettazione, a 10 in fase di pre-serie (ho predisposto le attrezzature ma non è ancora iniziata la produzione) e a 100 in fase di produzione.

²⁸ Un tempo compito del “modellista” era gestire il passaggio dal disegno costruttivo al modello (per es. in legno): con la stampa 3D questo passaggio è del tutto superato.

²⁹ In campo automobilistico si arriva oggi alla prototipazione di ogni singolo componente di un motore. Tale circostanza ha anche il vantaggio di rendere più tempestiva la formazione e l’addestramento dei meccanici addetti alla manutenzione, ancora prima del lancio dei nuovi modelli.

5.2 Dalla prototipazione alla produzione

La novità degli anni più recenti, in ogni caso, è la crescita di importanza dell'utilizzo delle stampanti 3D per uso industriale nella produzione di parti e componenti per uso finale. Benché il rapporto tra prototipazione e produzione sia ancora decisamente sbilanciato a favore della prototipazione³⁰, è nelle applicazioni produttive che la manifattura additiva esprime ormai il suo potenziale di rottura dei paradigmi dominanti nella manifattura tradizionale.

I tre settori nei quali le tecnologie additive hanno soppiantato le tecnologie tradizionali e costituiscono la pratica tecnologica di elezione sono quelli, già citati, dell'aerospaziale per la produzione di parti componenti dei motori aeronautici³¹, del biomedicale, con particolare riferimento alla produzione di supporti protesici in campo ortopedico, nell'ortodonzia e nelle audioprotesi e, infine, nella produzione di parti componenti per il settore *motorsport*. È importante notare che sia nel settore aeronautico sia nel settore biomedicale, peraltro, l'Italia è oggi leader a livello mondiale nell'applicazione della manifattura additiva.

Le applicazioni più significative si concentrano in questi tre settori in forte connessione con le dinamiche produttive e di valorizzazione economica del titanio, utilizzato sia nella realizzazione delle pale turbina e di altri componenti dei motori aeronautici sia nella componentistica dei motori e di altre parti utilizzate nel *racing* sia nella gran parte degli impianti in ortopedia e nelle protesi ortodontiche. Nel caso delle audioprotesi le applicazioni della manifattura additiva riguardano specificamente i cosiddetti *shelf* (i gusci che contengono la componentistica elettronica delle protesi), la cui produzione *custom made* avviene invece in materie plastiche sulla base di una scansione CAD del condotto uditivo di ogni singolo paziente.

5.3 Nel settore aerospaziale

Nel settore aerospaziale un caso particolarmente importante nel settore manifatturiero italiano è quello di Avio Aero, un'azienda dalla storia e dalla tradizione italiana che fa oggi capo al colosso General Electric. Nello stabilimento Avio Aero di Cameri, nel distretto aerospaziale piemontese, è impiegata esclusivamente la manifattura additiva per la produzione di pale turbine di bassa pressione ed altri componenti per motori aeronautici. Questa caratteristica rende lo stabilimento di Cameri un caso unico a livello mondiale. Lo stabilimento può ospitare fino a 60 stampanti 3D per uso industriale ed è attrezzato con due atomizzatori per la produzione interna di polveri di speciali leghe metalliche come l'alluminuro di titanio - TiAl - e due impianti per il trattamento termico dei componenti realizzati.

Anche gli altri grandi player del settore, in ogni caso, hanno sviluppato progetti e realizzano su ampia scala molti componenti in manifattura additiva: ad esempio, Boeing produce in 3D attrezzature per assemblare le centine delle ali; Airbus realizza in manifattura additiva alcuni piccoli supporti per i televisori inseriti nei sedili: con strutture in alluminio a nido, infatti, si ottengono pezzi più leggeri e più robusti rispetto alla soluzione precedente che prevedeva la saldatura di più pezzi stampati con procedimento a iniezione.

5.4 Nel settore biomedicale

Nel settore biomedicale la manifattura additiva consente sia la produzione in pezzo unico su misura del cliente di parti o componenti la cui applicazione principale riguarda le protesi per

³⁰ Complessivamente, il Wohlers Report (2013) stima che la produzione diretta rappresenti circa il 28% del totale della manifattura additiva. Un dato comunque in forte crescita negli ultimi anni (nel 2008 si trattava di meno del 12%). La situazione, comunque, è assai differente nei due ambiti principali di riferimento delle produzioni additive: in metallo e in materie plastiche. Oggi, infatti, i prototipi rappresentano solo circa il 20% della produzione additiva in metallo e circa l'80% della produzione additiva in materie plastiche.

³¹ Il presidente di General Electric Aviation ha recentemente dichiarato che grazie alla manifattura additiva entro 5 anni sarà possibile produrre un motore che pesi 1000 libbre (454 kg) in meno.

ortodonzia³² e l'implantologia maxillofacciale e cranica, sia la produzione di pezzi in piccola e media serie. In quest'ultimo caso le applicazioni più rilevanti avvengono oggi nella produzione di 'coppe acetabolari', un componente fondamentale delle protesi d'anca nella cui produzione Lima Corporate - un'azienda italiana oggi controllata dal gruppo Axa - è leader a livello mondiale.

Nel caso di pezzi unici, il fattore decisivo per l'impiego delle tecnologie della produzione additiva è la possibilità di raggiungere una completa personalizzazione del manufatto a partire da una scansione TAC o da una risonanza magnetica. Come si è detto, infatti, la manifattura additiva rende minimo il costo delle varianti ed ogni stampante 3D può realizzare contemporaneamente una molteplicità di prodotti diversi, con il solo limite della capienza complessiva della cubatura di lavoro. Considerazioni analoghe riguardano la produzione su misura (*custom-made*), questa volta in materiali plastici, sia dei "gusci" per apparecchi acustici sia dei modelli relativi a specifiche situazioni ortopediche (es.: fratture). Questi ultimi modelli, in plastica, riproducono la situazione interna antecedente un intervento di chirurgia ortopedica: essi servono alla progettazione dell'intervento da parte del chirurgo, alla raccolta del consenso informato del paziente e a fini didattici. In particolare, la progettazione dell'intervento su modello in 3D permette di ridurre i tempi di realizzazione dell'operazione a beneficio sia del paziente sia della struttura operatoria³³.

Nel caso delle protesi d'anca, invece, la produzione può avvenire per diverse "taglie" su modelli predefiniti, una circostanza che consente la modularizzazione della produzione su piccoli lotti. In questo caso il fattore decisivo per l'impiego della manifattura additiva non è la personalizzazione ma la possibilità di produrre un manufatto le cui proprietà fisiche non sarebbero altrimenti realizzabili: la particolare struttura ed il livello di porosità del materiale metallico che si riescono a ottenere con tecnologie additive favoriscono l'integrazione dell'impianto con l'osso del paziente, che crescerà intorno alle coppe acetabolari realizzate dalle stampanti 3D.

5.5 Nel settore automotive

Nel comparto *motor-racing* la produzione additiva ha un campo di applicazione più ampio rispetto a quello della produzione di auto e moto per il mercato. In questo comparto, infatti, la necessità di realizzare geometrie complesse è tipica e il vincolo di bilancio non è tale da rendere il fattore costo decisivo. Le potenzialità connesse alla riduzione dei vincoli costruttivi che caratterizzano la manifattura additiva consentono, così, di fabbricare manufatti *custom-made* capaci di adattarsi alle scelte progettuali in continuo cambiamento dei reparti corse, al fine di ottenere un particolare obiettivo in termini di miglioramento delle prestazioni del veicolo nelle competizioni. Le applicazioni sono molteplici sia con riferimento all'impiego di materie plastiche sia nella realizzazione di componenti in metallo per il motore e per altre parti dei veicoli. Un'applicazione particolarmente interessante e innovativa è la produzione con manifattura additiva di forme in plastica (mandrini) attorno ai quali viene realizzata una struttura in carbonio: con opportuni solventi si scioglie la plastica e si ottiene una forma cava in carbonio (per esempio, un condotto per l'aria con forma aerodinamica) senza giunture.

Un altro ambito di applicazione della manifattura additiva nel settore *automotive* riguarda le produzioni di auto e moto top di gamma. In questo caso si sta sviluppando la produzione di pezzi di piccola serie con caratteristiche non realizzabili con le tecniche tradizionali (per esempio, pezzi con circuiti integrati di raffreddamento con caratteristiche termofluodinamiche ottimali) oppure personalizzati, sulla base delle specifiche esigenze o del gusto estetico dei clienti. Un ambito

³² L'applicazione della manifattura additiva nella produzione di protesi ortodontiche ha consentito la riduzione dei tempi di realizzazione da circa 1 mese a 2 giorni.

³³ Dal punto di vista del paziente la preparazione dell'intervento con un modello fisico 3D consente di ridurre i tempi dell'anestesia, comporta tipicamente una minore perdita di sangue e consente di applicare una chirurgia meno invasiva grazie alla possibilità di definire un campo operatorio più circoscritto. Dal punto di vista della struttura sanitaria, essa consente sia un potenziamento della capacità produttiva (aumento del numero degli interventi per unità di tempo) sia una migliore gestione dei rischi professionali: il miglioramento della performance operatoria complessiva ottenuto con protocolli che prevedono l'utilizzo di questa tecnologia è documentato anche dalla circostanza che in alcuni paesi (es.: Svizzera) i medici che seguono tali protocolli sono soggetti a premi assicurativi per responsabilità civile inferiori.

ulteriore riguarda, infine, la produzione di pezzi di ricambio per auto e moto d'epoca (anche se, ovviamente, occorre preliminarmente predisporre, o essere in grado di generare ad hoc con le tecniche del *reverse engineering*, un file CAD del pezzo da produrre).

In altri comparti del settore *automotive* la manifattura additiva ha un ambito di applicazione meno specifico. Si tratta, infatti, di applicazioni che di fatto potrebbero caratterizzare anche altri ambiti settoriali ma che nel settore *automotive* si sono sviluppati in maniera particolare perché è lì che l'utilizzo delle stampanti 3D ha avuto un impiego particolarmente significativo nella prototipazione ed è stato perciò più naturale aprirsi a sperimentazioni anche in campi diversi, connessi più o meno direttamente a quello della produzione.

Un uso importante della manifattura additiva nel settore *automotive* è la produzione degli attrezzi da utilizzare nelle linee di montaggio dei veicoli. Si può trattare di attrezzi dedicati al montaggio di alcune particolari componenti, di pezzi terminali dei robot impiegati per movimentare parti (es. componenti di carrozzeria da verniciare) o di altro tipo. Tali attrezzi cambiano con ogni nuovo modello e la produzione additiva consente di ottenere in breve tempo e a costo relativamente contenuto questi manufatti.

5.6 Nel settore del gioiello

Un'altra applicazione interessante delle tecnologie di produzione additiva riguarda l'industria del gioiello, un settore particolarmente rilevante per la manifattura italiana: il nostro paese è il settimo esportatore a livello mondiale (Istat, 2013, p. 160).

A parte il caso dei gioielli personalizzati, che sono realizzati a mano, il processo produttivo tradizionale del gioiello si avvale della tecnica di microfusione cosiddetta "a cera persa", una modalità di produzione di origini antichissime. Essa prevede la realizzazione di uno stampo "in negativo" degli oggetti realizzati in cera, nel quale occorrerà poi versare il metallo fuso per ottenere le repliche del modello originario. L'input iniziale, dunque, è dato da un disegno tridimensionale del *concept* del gioiello, frutto del lavoro di *designers* e modellisti. Una volta realizzato il *concept* il passo successivo è la realizzazione di un modello master (il prototipo), in metallo oppure in cera, resina o altri materiali. Dal prototipo si realizza poi un calco (o matrice), tipicamente in gomma vulcanizzata o silicone, necessario per riprodurre copie in cera del modello iniziale, per iniezione di cera fusa nel calco. Le cere così ottenute sono poi posizionate in un cilindro di acciaio e poi inglobate in un rivestimento in grado di solidificare e di resistere alle alte temperature. Il procedimento, infatti, prosegue con la fusione che consente la completa eliminazione della cera e l'indurimento del materiale di rivestimento, che raggiunge la temperatura necessaria a ricevere il getto di metallo fuso. Il procedimento termina con le operazioni di finitura del gioiello.

Le nuove tecniche di produzione additiva, in ogni caso, stanno contribuendo in maniera decisiva alla modernizzazione di questo procedimento. La stampa 3D, infatti, può essere applicata sia nella produzione dei modelli in cera (che possono essere stampati in 3D) in alternativa alla tecnica della microfusione a cera persa appena descritta, sia nella produzione finale di "gioielli digitali" (*digital jewels*), un nuovo mercato su cui alcune aziende stanno cominciando ad investire. Nella manifattura italiana l'azienda leader nel settore è DWS Systems, Digital Wax Systems, un'azienda specializzata nella produzione di stampanti 3D dedicate a questo settore, che negli ultimi anni ha avviato anche una linea di produzione dedicata al campo dell'ortodonzia, insieme ad una linea di stampanti despecializzata ed una dedicata al comparto consumer. L'azienda è stata fondata nel 2007 a Vicenza ma la sua storia si connette ad un'esperienza consolidata nel campo della prototipazione rapida e prima ancora nella distribuzione di stampanti 3D nel mercato italiano. Con riferimento alla gioielleria i sistemi di produzione di DWS consentono la realizzazione di più di 3.000 modelli in resina per la produzione di gioielli e l'azienda produce internamente anche tutti i materiali necessari.

5.7 In altri settori

Se i settori *aerospace*, biomedicale e *automotive* costituiscono ad oggi gli ambiti elettivi e più importanti di applicazione industriale della stampa 3D, prospettive di sviluppo importanti per la manifattura additiva si presentano in molti altri comparti produttivi caratterizzati da scale limitate ed innovazione di prodotto frequente. Secondo quanto è emerso dall'analisi sul campo molti operatori ritengono che rispondano a queste caratteristiche due settori che costituiscono punte di eccellenza della manifattura italiana: quello del *packaging* e quello della produzione di pompe idrauliche.

Nel settore del *packaging* - le cui applicazioni spaziano, evidentemente, in quasi ogni ambito produttivo, da quello degli alimentari ai tabacchi ai medicinali, ecc. - si pone la necessità di modificare per ogni nuovo prodotto o per ogni nuova soluzione i cosiddetti "manipolatori finali" delle macchine che collocano i prodotti nelle confezioni. C'è anche necessità di realizzare le sagome per la termoformatura dei contenitori in plastica. In questi casi l'utilizzo della manifattura additiva permette di realizzare manufatti in maniera più rapida e meno costosa; questa tecnologia può permettere inoltre di re-ingegnerizzare gli impianti per l'impacchettamento, rendendoli più flessibili.

Anche il settore della produzione di pompe idrauliche, nel quale l'Italia è leader a livello mondiale, esprime una domanda di flessibilità che può trovare risposta nella manifattura additiva. La produzione in questo ambito, infatti, si caratterizza per la necessità di realizzare pezzi con geometria complessa, tipicamente ottenuti assemblando più componenti. Sempre più, inoltre, la domanda va evolvendo dalla logica della produzione di grandi lotti a produzioni di scala più ridotta con geometrie soggette a frequenti modifiche che comportano una continua re-ingegnerizzazione del prodotto.

Un altro settore che potrebbe essere interessato alle innovazioni della stampa 3D è la moda. In questo caso l'ipotesi di introdurre a corredo dei prodotti elementi decorativi specifici, dalla geometria originale e particolarmente complessa, realizzabile esclusivamente con la manifattura additiva, risponde all'esigenza di tutela dalla contraffazione. L'oggetto, di fatto, potrebbe essere replicato piuttosto semplicemente da chi opera nel mondo della contraffazione ma solo a condizione di conoscere la matematica deliberatamente complessa sottostante e di utilizzare una (costosa) stampante 3D; anche la presenza di un tale costo non comprimibile per realizzare tale elemento decorativo potrebbe costituire un deterrente per i falsificatori.

Un ultimo ambito di applicazione riguarda le lavorazioni specializzate per conto terzi che, grazie alla manifattura additiva, sono oggi in grado di intercettare la domanda che proviene da aziende dei comparti più disparati a fronte di ritardi imprevisti nella fornitura di pezzi standard realizzati con tecniche tradizionali. Un caso interessante e recente a questo proposito riguarda un importante produttore del comparto automobilistico che, rischiando di dover fermare la linea di produzione a causa di un ritardo nella fornitura di un piccolo oggetto metallico da inserire nei motori, ha deciso di affidarne la "produzione rapida" (ad un costo di oltre dieci volte superiore rispetto al pezzo prodotto con tecnologia *standard*) ad un'azienda specializzata nel *service* per la manifattura additiva. La vecchia idea di usare i terzisti per evitare il fermo produzione trova così una nuova declinazione con la manifattura additiva e la logica del *just in time* diventa più robusta se esiste una soluzione alternativa al ritardo di consegna di un componente.

6. Conclusioni

Le tecnologie per la manifattura additiva, pur utilizzate da oltre due decenni nella prototipazione rapida, sono entrate solo da pochi anni nelle attività di produzione di beni per uso finale. Si tratta di tecnologie in rapida evoluzione per quanto riguarda sia i materiali utilizzabili, sia le dimensioni degli oggetti realizzabili, sia i tempi di produzione.

Pur nell'incertezza data da un'innovazione ancora ai primi stadi evolutivi è sin d'ora chiaro che si tratta di una tecnologia di ampia portata con implicazioni molto importanti sui costi di produzione, sull'efficienza dei processi produttivi, sulla logistica e sull'organizzazione del lavoro.

Alcune caratteristiche di questa nuova tecnologia (es.: più libere geometrie, bassi costi delle varianti) connotano intrinsecamente questa innovazione mentre altre (es.: scomparsa delle economie di scala) devono essere verificate alla luce dei prossimi sviluppi tecnologici e verificate sulla base di dati raccolti sul campo. Anche l'effettivo impatto sulla logistica, sull'organizzazione del lavoro, sull'impronta ecologica delle produzioni deve essere studiato non solo sulla base di modelli astratti ma sul terreno della ricerca empirica, a fronte di dati reali. Solo il tempo dirà inoltre se queste innovazioni tecnologiche determineranno una effettiva "democratizzazione" dei processi produttivi e nuove forme più distribuite di ricerca e sviluppo che sfruttino in pieno le potenzialità di nuovi modelli relazionali resi possibili dalla rete. Su questi temi si concentrerà, in particolare, l'attività di ricerca degli autori.

Bibliografia

- ABERNATHY W.J., UTTERBACK J. (1978), "Patterns of industrial innovation", *Technology Review*, vol. 80, n. 7, pp. 40-47.
- ANDERSON C. (2012), *Makers. The new industrial revolution*, Crown Business, New York.
- ANDERSON P., TUSHMAN M.L. (1990), "Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 5, n. 4, pp. 604-633.
- ANNUNZIATA M., EVANS P. (2013), "The Industrial Internet@Work", *General Electric White Paper*, General Electric.
- ATZENI E., IULIANO L., MARCHIANDI G., MINETOLA P., SALMI A., BASSOLI E., DENTI L., GATTO A. (2013), "Additive manufacturing as a cost-effective way to produce metal parts" in Bartolo P.J. *et al.*, *High Value Manufacturing*, CRC Press (GBR), pp. 3-8.
- ATZENI E., SALMI A. (2012), "Economics of additive manufacturing for end-useable metal parts", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 62, n. 9-12, pp. 1147-1155.
- BARNATT C. (2013) *3D Printing. The next industrial revolution*, ExplainingTheFuture.com.
- BERMAN B. (2012) "3-D printing: The new industrial revolution", *Business Horizons*, vol. 55, n. 2, pp. 155-162.
- BERTA G. (2014), *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*, Einaudi, Torino.
- BIFULCO F. (2004), "I percorsi di innovazione nelle imprese industriali: un approccio olistico", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 135-154.
- BRESNAHAN T.F., TRAJTENBERG M. (1996), "General purpose technologies: 'engines of growth'?", *Journal of Econometrics, Annals of Econometrics*, vol. 65, n. 1, pp. 83-108.
- BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. (2014), *The Second Machine Age*, W.W. Norton & Company, New York and London
- CAMPBELL T., WILLIAMS C., IVANOVA O., GARRETT B. (2011), "Could 3D Printing Change the World? Technologies, Potential, and Implications of Additive Manufacturing", *Strategic Foresight Report*, Atlantic Council, October.
- CHRISTENSEN C.M., BOWER J.L. (1996), "Customer power, strategic investment and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 197-218.
- DAVIS S.M. (1987), *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading, Ma.
- DE JONG J.P.J., DE BRUIJN E. (2013), "Innovation lessons from 3-D printing", *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, n. 2, pp. 42-52.
- DICKENS P., KELLY M., WILLIAMS J.R. (2013), *What Are the Significant Trends Shaping Technology Relevant to Manufacturing?*, Foresight Government Office for Science, Future of Manufacturing Project, Evidence Paper 6.
- DOSI G., NELSON R.R. (2013), "The evolution of technologies: An assessment of the state-of-the-art", *Eurasian Business Review*, vol. 3, n. 1, pp. 3-46.
- FORESIGHT (2013), *The Future of Manufacturing: A new era of opportunity and challenge for the UK Project Report*, The Government Office for Science, London.
- HENDERSON R.M., CLARK K.B. (1990), "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 9-30.
- LIPSON H., KURMAN M. (2013), *Fabricated. The new world of 3D printing*, John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis.
- MASINO G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni e realtà*, Carocci, Roma.
- MELLOR S., HAO L., ZHANG D., (2014) "Additive manufacturing: A framework for implementation", *International Journal of Production Economics*, vol. 149, March, pp. 194-201.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.

- PETRICK I.J., SIMPSON T.W. (2013), "3D Printing Disrupts Manufacturing. How Economies of One Create New Rules of Competition", *Research-Technology Management*, vol. 56, n. 6, pp. 12-16.
- REEVES P., TUCK C., HAGUE R. (2011), "Additive Manufacturing for Mass Customization", in F.S. Fogliatto, G.J.C. da Silveira, *Mass Customization*, Springer London.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- SILVESTRELLI S. (2004), "L'innovazione nei settori industriali: implicazioni di mercato e nuove logiche concorrenziali", *Sinergie*, n. 64-65, pp. 25-64.
- THE ECONOMIST (2012) *The Third Industrial Revolution*, 21 Aprile.
- TUSHMAN M.L., ANDERSON P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n. 3, pp. 439-465.
- WHITE G., LYNSKEY D. (2013) *Economic Analysis of Additive Manufacturing for Final Products: an Industrial Approach*, University of Pittsburgh, Swanson School of Engineering, Mimeo.
- WOHLERS ASSOCIATES INC., (2013) *Wohlers Report 2013. Additive Manufacturing and 3D Printing State of the Industry. Annual Worldwide Progress Report*, Wohlers Associates, Inc., Fort Collins, Colorado.

Gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale. Il caso delle imprese orafe del distretto di Arezzo

ANDREA BOCCARDI* GIACOMO MARZI* LAMBERTO ZOLLO[▲]
CRISTIANO CIAPPEI** MASSIMILIANO PELLEGRINI*

Abstract

Obiettivi. Studiare il fenomeno della Stampa 3D come innovazione di processo nelle imprese manifatturiere al fine di comprenderne gli effetti sulla competitività e sulle performance. A partire dallo studio di alcune imprese orafe del distretto di Arezzo identificare gli effetti tipici dell'introduzione della Stampa 3D sulla competitività con l'obiettivo di individuare evidenze valide anche per altri contesti.

Metodologia. Analisi qualitativa attraverso la comparazione di case studies relativi a imprese appartenenti al distretto orafa aretino. Sono state condotte interviste semi-strutturate per implementare la coding analysis e studiare gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale.

Risultati. Dalla coding analysis delle interviste sono emerse le seguenti sei categorie concettuali - innovazione di processo, valore offerto al cliente, costi, ricavi, profitti, sostenibilità vantaggio competitivo - che costituiscono i principali aspetti che gli intervistati hanno utilizzato per spiegare l'impatto della Stampa 3D. I casi aziendali hanno evidenziato che la Stampa 3D ha permesso di realizzare nuovi prodotti, con qualità ed estetica migliori, nei confronti dei quali è aumentata sia la domanda che la disponibilità a pagare dei clienti, con evidenti vantaggi sulle performance. L'introduzione della Stampa 3D ha migliorato la competitività aziendale aumentando il valore offerto ai clienti e di conseguenza il flusso di ricavi.

Limiti della ricerca. Numero ristretto di casi aziendali e unico settore merceologico analizzato.

Implicazioni pratiche. Aumentare la consapevolezza dei decisori aziendali riguardo agli effetti dell'introduzione della Stampa 3D sulle performance.

Originalità del lavoro. Studio in ottica economico-aziendale e imprenditoriale degli effetti della Stampa 3D sulla competitività delle imprese manifatturiere.

Parole chiave: Stampa 3D; innovazione di processo; competitività; artigianalità; terziarizzazione

Objectives. The analysis of 3D Printing as a process innovation phenomenon in manufacturing companies, in order to study its effects on competitiveness and performance. Thanks to the analysis of Arezzo gold district's companies, the article examines the typical effects related to 3D Printing introduction on companies competitiveness, highlighting empirical evidences valid for other industry contexts.

Methodology. Qualitative analysis through comparative case studies of companies in the Arezzo gold district. Semi-structured interviews have been conducted in order to apply coding analysis and study 3D Printing effects on companies' competitiveness.

Findings. Thanks to coding analysis of interviews, the following conceptual categories have emerged, concerning main 3D Printing effects on companies: process innovation, customer satisfaction, costs, revenues, profits, sustainable competitive advantage. Case studies have highlighted 3D Printing ability in the manufacture of new products, which can be shaped with better quality and aesthetics. Thanks to this innovative technique, customer's demand and payment availability have increased and, as a result, evident advantages on companies performance have been recorded. The introduction of 3D Printing has increased companies competitiveness by strengthening customer satisfaction and economic revenues.

Research limits. This paper main limits are related to survey-based studies. Particularly, limitations refer to limited number of case studies and one single commodity context analysed.

Practical implications. To improve companies decision makers' awareness about 3D Printing effects on production process.

Originality of the study. The analysis of 3D Printing effects on manufacturing companies' competitiveness through an economic and managerial perspective.

Key words: 3D Printing; process innovation; competitiveness; craftsmanship; tertiarization

* Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: andrea.boccardi@unifi.it

• Laurea Magistrale in *Governo e Direzione d'Impresa* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: giacomomrz@gmail.com

▲ Ph.D. Student in *Economia & Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: lamberto.zollo@hotmail.it

** Ordinario di *Strategia d'Impresa ed Etica d'Impresa* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: cristiano.ciappei@unifi.it

* Assegnista di Ricerca in *Imprenditorialità e Strategia d'Impresa* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: massimiliano.pellegrini@unifi.it

1. Introduzione

La Stampa 3D rappresenta un'innovazione tecnologica che negli ultimi anni sta suscitando un interesse crescente da parte delle imprese manifatturiere e si sta dimostrando una valida traiettoria di innovazione tecnologica in diversi settori. La questione della Stampa 3D in ambienti manifatturieri è sicuramente un tema attuale, tuttavia, a livello accademico, le problematiche relative a questa innovazione sono state affrontate quasi esclusivamente da un punto di vista tecnico con ottica ingegneristica o di architettura e design. Non sono stati invece studiati adeguatamente gli effetti dell'introduzione della Stampa 3D sui processi produttivi delle imprese e soprattutto sulle loro *performance*. Prendendo spunto da questa situazione il presente lavoro di ricerca ha come obiettivo lo studio dell'impatto della Stampa 3D sulla competitività delle imprese in un'ottica economico-aziendale.

Lo studio della Stampa 3D come innovazione di processo nelle imprese manifatturiere può contribuire ad ampliare la letteratura in tale filone di ricerca, dato che tale tipologia di innovazione risulta essere meno studiata rispetto all'innovazione prodotto (Becheikh *et al.*, 2006; Reichstein e Salter, 2006). A livello di implicazioni pratiche questo studio intende aumentare la consapevolezza nei decisori aziendali dell'importanza dell'innovazione di processo (Linder *et al.*, 2003).

Il presente lavoro di ricerca ha inteso verificare se l'introduzione della Stampa 3D è in grado di determinare gli effetti tipici delle innovazioni di processo, ovvero favorire l'innovazione di prodotto, migliorare la produttività e la competitività (Martinez-Ros, 1999; Reichstein e Salter, 2006; Hall *et al.*, 2009). In particolare, ci siamo concentrati sullo studio degli effetti della Stampa 3D sulle *performance* delle imprese orafe del distretto di Arezzo con l'obiettivo di verificare se la Stampa 3D migliora la competitività delle imprese manifatturiere. Dopo aver introdotto la tematica della Stampa 3D e gli obiettivi della ricerca, di seguito descriviamo sinteticamente la struttura del lavoro.

Nel secondo paragrafo abbiamo introdotto il fenomeno della Stampa 3D evidenziando che l'introduzione di tale tecnologia si può configurare come innovazione di processo e abbiamo proposto una revisione della letteratura sul processo di innovazione, con un approfondimento dei contributi relativi alle innovazioni di processo nelle imprese manifatturiere.

Nel terzo paragrafo, dopo aver evidenziato la significatività del campione e del contesto scelti, abbiamo presentato la metodologia utilizzata. Tale metodologia consiste in un'analisi qualitativa di *case studies* e nello studio delle interviste attraverso la *coding analysis*, da cui sono scaturiti le seguenti sei categorie concettuali: innovazione di processo, costi, valore offerto al cliente, ricavi, profitti, sostenibilità del vantaggio competitivo. Le sei categorie concettuali risultanti dalla *coding analysis* rappresentano gli aspetti che secondo gli intervistati spiegano gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale. Di conseguenza, esaminando l'impatto di tale tecnologia su questi aspetti è possibile comprendere gli effetti complessivi della Stampa 3D sulla competitività aziendale.

Nel quarto paragrafo, relativo ai risultati, abbiamo definito una schema concettuale a partire da questi sei aspetti per studiare gli effetti della Stampa 3D sulla competitività. Nella discussione dei risultati abbiamo evidenziato l'impatto della Stampa 3D sulle sei categorie concettuali scaturite dalla *coding analysis* e il conseguente effetto complessivo sulla competitività aziendale.

Nel quinto paragrafo abbiamo evidenziato le conclusioni della ricerca, le implicazioni per la pratica e i limiti del lavoro. In particolare abbiamo sottolineato l'impatto della Stampa 3D sull'artigianalità e sul processo di terziarizzazione delle imprese manifatturiere.

2. La Stampa 3D come innovazione di processo

2.1 Il processo di innovazione

Il processo di innovazione è vitale per la *performance* e la sopravvivenza delle imprese (Damanpour, 1991; Smith *et al.*, 2005). L'introduzione di prodotti e processi innovativi incrementa

la capacità delle organizzazioni aziendali di entrare in o creare nuovi mercati soddisfacendo la domanda dei relativi clienti. Questo è un requisito essenziale per sostenere una posizione competitiva in contesti sempre più tecnologicamente avanzati (Li *et al.*, 2013). A tal riguardo, il processo aziendale di acquisizione di nuove informazioni e conoscenze risulta essere fondamentale per la creazione di prodotti o servizi innovativi da parte dell'azienda (Katila e Ahuja, 2002; Knudsen e Levinthal, 2007). Alla base del processo di innovazione per lo sviluppo di prodotti e servizi, risiede l'utilizzo, l'identificazione e lo sfruttamento, da parte del vertice aziendale, di novità e cambiamenti afferenti tale processo (Katila, 2002; Witt, 2009; Maggitti *et al.*, 2013). A conseguenza di ciò, è chiaro come l'innovazione ha impatto sia sui comportamenti e sulle relazioni organizzative, che sulle strategie e i processi aziendali (Li *et al.*, 2013).

La letteratura riguardante le teorie organizzative dell'innovazione si è concentrata sull'individuazione delle possibili classificazioni, tra le più famose ricordiamo la distinzione tra innovazione amministrativa o tecnica per quanto riguarda il processo organizzativo coinvolto (Daft, 1978; Kimberly ed Evanisko, 1981; Damanpour, 1987); la differenziazione tra innovazione di prodotto o di processo, per quanto concerne l'oggetto specifico dell'innovazione (Schumpeter, 1934); la distinzione tra innovazione incrementale e radicale per quanto riguarda il livello di avanzamento tecnologico che essa imprime all'organizzazione (Dewar e Dutton, 1986; Ettlie *et al.*, 1984; Nord e Tucker, 1987).

Specialmente la seconda distinzione, tra innovazioni di prodotto o processo, è considerata molto rilevante in relazione al perseguimento del vantaggio competitivo (Hull *et al.*, 1985). Le innovazioni di prodotto si riferiscono a nuovi prodotti e servizi introdotti sul mercato, solitamente per soddisfare bisogni latenti dei consumatori (Ettlie, 1983; Damanpour, 1991); le innovazioni di processo, che rappresentano l'oggetto di studio della presente ricerca, fanno riferimento a nuovi elementi introdotti nel funzionamento e nei processi produttivi d'azienda, come ad esempio nuovi materiali e macchinari per gli input aziendali, meccanismi di flussi informativi, determinazione di mansioni lavorative (Utterback e Abernathy, 1975; Damanpour, 1991). Risulta importante, per il presente studio, soffermarci sulla correlazione tra originalità dell'innovazione implementata da parte dell'impresa, nel nostro caso la Stampa 3D, e la *performance* organizzativa (Garcia e Calantone, 2002). Le innovazioni sono state classificate come migliorative o distruttive delle competenze (Tushman e Anderson, 1986) riflettendo il grado in cui esse impattano sui processi aziendali: citando Schumpeter (1942), le innovazioni radicali offrono la premiante carota oppure l'indigente bastone; mentre le innovazioni incrementali sono più frequenti, richiedono meno sforzo, producono risultati meno premianti (Marsili e Salter, 2005).

Per quanto concerne il fenomeno della Stampa 3D è possibile fare riferimento a ricerche empiriche riguardanti le fasi iniziali del ciclo di vita del prodotto: le innovazioni derivano dall'utilizzo di un ristretto numero di input, solitamente proprio dei fornitori, clienti o centri di ricerca (Urban and von Hippel, 1988; Laursen e Salter, 2006). Dopo la fase iniziale di design dell'innovazione, nel nostro caso l'introduzione nel processo produttivo di un nuovo strumento operativo come la stampante 3D, si avranno singole innovazioni incrementali derivanti da informazioni relative fornite da *stakeholder* esterni all'impresa, nel nostro caso l'implementazione di software e sistemi informatici sempre più innovativi (Pavitt, 1998). Per tali ragioni, è plausibile considerare la Stampa 3D come un'importante innovazione di processo che impatta sulla competitività aziendale.

2.2 L'innovazione di processo nelle imprese manifatturiere

L'innovazione nelle imprese manifatturiere assume particolari caratteristiche e si differenzia dall'innovazione nelle imprese di servizi (Becheikh *et al.*, 2006). In letteratura numerosi contributi si sono concentrati esclusivamente sullo studio dell'innovazione nel settore manifatturiero (Evangelista *et al.*, 1997; Freel, 2000; Becheikh *et al.*, 2006; Reichstein e Salter, 2006; Hall *et al.*, 2009; Raymond e St-Pierre, 2010; Terziovski, 2010).

Sirilli ed Evangelista (1998), confrontando le caratteristiche dei processi di innovazione nelle imprese manifatturiere e in quelle di servizi, rilevano che nelle imprese di servizi le innovazioni di processo risultano le più diffuse, mentre nella maggior parte delle imprese manifatturiere l'innovazione di prodotto è ritenuta più importante, come dimostrato anche da uno studio di Linder et al (2003), condotto sui manager aziendali. Tale studio, infatti, evidenzia che i decisori aziendali attribuiscono maggiore importanza ai nuovi prodotti rispetto al miglioramento dei processi. Altra differenza significativa riguarda i costi dell'innovazione, infatti, secondo lo studio di Sirilli ed Evangelista (1998) innovare nel settore manifatturiero costa circa il triplo rispetto al settore dei servizi.

Di seguito, focalizzeremo l'analisi della letteratura sull'innovazione nelle imprese manifatturiere e, al riguardo, è opportuno sottolineare che generalmente le ricerche di quest'area sono prevalentemente dedicate a innovazioni di prodotto. La *literature review analysis* di Becheikh et al. (2006) riguardante l'innovazione nelle imprese manifatturiere evidenzia che un larga parte della letteratura analizza esclusivamente le innovazioni di prodotto. A fronte di ciò invece solo una bassissima percentuale di lavori si concentra esclusivamente sull'innovazione di processo. L'interesse degli studiosi riguardo all'innovazione di processo risulta dunque scarso (Becheikh et al., 2006; Reichstein e Salter, 2006) e tale tipologia di innovazione è stata spesso considerata come un'attività innovativa di minor importanza rispetto all'innovazione di prodotto (Rosenberg, 1982). Inoltre, anche i manager hanno una minor considerazione dell'innovazione di processo rispetto a quella di prodotto (Linder et al., 2003).

Tuttavia, alcuni studi evidenziano che le due tipologie di innovazione sono interdipendenti e strettamente collegate (Martinez-Ros, 1999). Di conseguenza, trascurare le innovazioni di processo potrebbe indebolire la capacità di un'impresa di realizzare innovazioni di prodotto e compromettere l'intero processo di innovazione (Becheikh et al., 2006). Altri studi approfondiscono le caratteristiche delle innovazioni di processo e ne evidenziano l'importanza (Martinez-Ros, 1999; Reichstein e Salter, 2006; Raymond e St-Pierre, 2010). In primo luogo, l'innovazione di processo aumenta la produttività delle imprese (Reichstein e Salter, 2006). Secondariamente, l'innovazione di processo determina il raggiungimento di vantaggi competitivi soprattutto attraverso la riduzione dei costi di produzione (Reichstein e Salter, 2006) e l'aumento della flessibilità dell'apparato produttivo (Lefebvre et al., 1991). Infine, l'innovazione di processo è in grado di favorire l'innovazione di prodotto (Martinez-Ros, 1999; Hall et al., 2009). I contributi relativi alle innovazioni di processo evidenziano che gli investimenti che risultano maggiormente correlati a tale tipologia di innovazione sono gli investimenti per le acquisizioni di nuovi macchinari, attrezzature e impianti (Hall et al., 2009), mentre gli investimenti in R&D risultano maggiormente correlati alle innovazioni di prodotto.

Lo studio di Evangelista et al. (1997), riferito alle imprese manifatturiere italiane, evidenzia l'esistenza di due modelli di innovazione: il modello delle grandi imprese fondato sugli investimenti in R&D e il modello di innovazione delle PMI caratterizzato da attività innovative informali. Le PMI non hanno a disposizione elevate risorse da investire in R&D e risorse umane da dedicare a programmi di sviluppo e, di conseguenza, le attività innovative informali e le attività *di problem solving* sono strettamente connesse alla produzione (Freel, 2005). Le PMI differiscono dalle grandi imprese anche per gli investimenti realizzati per sostenere le innovazioni. Infatti, nelle grandi imprese prevalgono gli investimenti in R&D, mentre nelle PMI le spese principali consistono nell'acquisizione di nuovi macchinari, attrezzature e impianti al fine di favorire l'innovazione (Evangelista et al., 1997). Infine, si rileva che per le PMI l'innovazione è un fattore chiave per sopravvivere, crescere e svilupparsi (Acs e Audretsch, 1990). In particolare, per queste imprese di piccole e medie dimensioni l'innovazione è necessaria per contrastare le debolezze che derivano dall'operare in un contesto globalizzato (Hoffman et al., 1998). Per creare valore in tale contesto globalizzato per le PMI risulta necessario innovare e sfruttare continuamente nuove opportunità al fine di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2008). Le PMI manifatturiere in particolare devono continuamente migliorare i loro processi produttivi al fine di mantenere il vantaggio competitivo nel lungo periodo (Lagace' e Bourgault, 2003).

2.3 La Stampa 3D: prototipazione e produzione

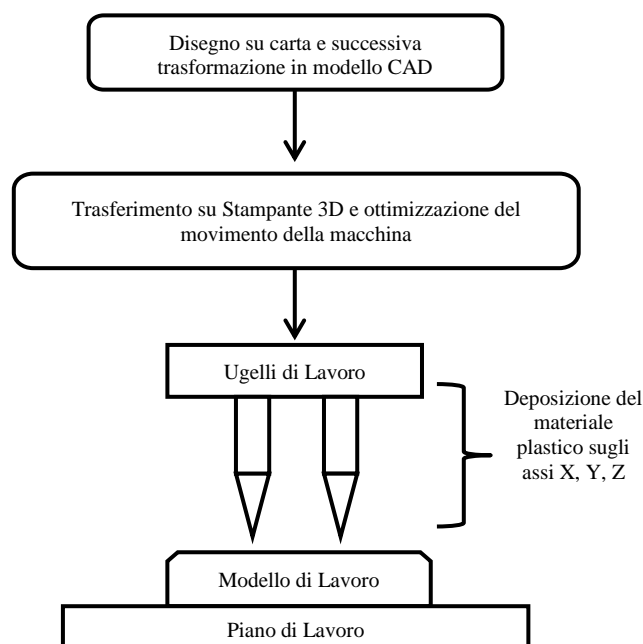
Nel presente lavoro abbiamo assunto che l'introduzione della Stampa 3D si può configurare come innovazione di processo. Tale innovazione si concretizza nell'acquisto di nuovi macchinari, cioè stampanti 3D, che possono essere utilizzate nella prototipazione oppure direttamente nella produzione, sia per la produzione di semilavorati o manufatti intermedi sia per la produzione dei prodotti finiti. Esistono tre metodologie fondamentali attraverso le quali è possibile stampare un oggetto in 3D (Dimitrov, 2006): il metodo Stereo Lithography (SLA), il metodo 3D-Plotting (3DP) e il metodo Drop on Demand System (DOD).

Per quanto riguarda il primo metodo esso si basa sulla polimerizzazione di resina liquida tramite laser. In questo caso il laser crea dall'alto verso il basso l'intero oggetto tramite la stratificazione del materiale. Una volta che l'oggetto sarà completata esso verrà estratto e messo in un forno ad ultravioletti per indurire il materiale e renderlo utilizzabile per ulteriori lavori o produzione.

Il metodo 3DP invece è paragonabile al funzionamento di una stampante a getto d'inchiostro con la sola differenza che il materiale principale con cui la macchina lavora è un polimero termoplastico che viene solidificato su vari strati. In questo caso particolare la macchina si posiziona sull'area di lavoro depositando un primo strato di materiale plastico per poi iniziare a muoversi in tutte le tre direttrici e formare l'oggetto 3D, in questo caso terminato il lavoro della macchina l'oggetto è subito pronto per essere utilizzato o colorato. Il metodo DOD infine è simile al sistema 3DP con la sola differenza che la macchina lavora contemporaneamente su tutti e tre gli assi cartesiani diminuendo notevolmente il tempo impiegato per lo stampaggio 3D del pezzo.

È opportuno sottolineare che la fase dello stampaggio in 3D è preceduta dalla progettazione dell'oggetto tramite un sistema di *modelling* 3D basato su CAD e che la replica fisica permette di toccare con mano quello che è già stato progettato virtualmente tramite software (Lee, 2004). Ognuno di questi tre metodi presenta peculiarità e applicazioni diverse: il metodo SLA è migliore per produzioni di prototipi o oggetti in massa in quanto permette una maggiore velocità di lavoro e la possibilità di creare una serie di oggetti in un'unica sessione di lavoro. Le altre due metodologie sono invece ottimali per produzioni che richiedono una grande precisione oppure per la creazione di forme molto articolate, con curvature e angoli, che difficilmente possono essere sviluppate in un metodo a "fusione" come lo SLA. La Figura 1 esemplifica il processo logico di utilizzo della Stampa 3D partendo dalla progettazione fino ad arrivare all'utilizzo della macchina.

Fig. 1: Il processo di Stampa 3D



Fonte: ns. elaborazioni

Le prime applicazioni della Stampa 3D in azienda hanno riguardato la fase di prototipazione, ma negli ultimi anni tale tecnologia è stata utilizzata anche nella fase di produzione. Attualmente la realizzazione dei prodotti finiti attraverso stampanti 3D costituisce la vera “frontiera” per lo sviluppo futuro di questa tecnologia. Esempi di oggetti prodotti attraverso la Stampa 3D sono alcune realizzazioni pionieristiche in campo biomedicale dove, per esempio, è stato possibile creare protesi dentarie già pronte all’innesto nel soggetto. In questo settore la Stampa 3D ha determinato diversi vantaggi: diminuzione dei tempi di produzione delle protesi, aumento rilevante della precisione di riproduzione dell’arcata dentale e infine elevato incremento del livello di personalizzazione (Katstra, 2004). In generale, sembra che l’utilizzo della Stampa 3D all’interno del processo di sviluppo del prodotto permetta di ridurre i costi, aumentare la velocità di sviluppo, impattando positivamente nel *time to market*, e favorire una elevata personalizzazione del prodotto.

3. Metodologia di ricerca

Nel presente lavoro di ricerca abbiamo studiato l’introduzione della Stampa 3D come innovazione di processo nelle imprese manifatturiere con l’obiettivo di comprendere gli effetti di tale innovazione sulla competitività aziendale.

Studiando gli effetti di una particolare innovazione di processo, si intende in primo luogo contribuire ad ampliare la letteratura relativa a tale fenomeno (Becheikh *et al.*, 2006; Reichstein and Salter, 2006) e in secondo luogo aumentare la consapevolezza negli imprenditori e nei manager dell’importanza delle innovazioni di processo (Linder *et al.*, 2003).

Lo studio intende verificare se la Stampa 3D è in grado di determinare gli effetti tipici delle innovazioni di processo:

- favorire l’innovazione di prodotto (Martinez-Ros, 1999; Hall *et al.*, 2009);
- migliorare la produttività (Reichstein e Salter, 2006);
- migliorare la competitività (Reichstein e Salter, 2006).

In particolare la fondamentale *research question* del lavoro risulta essere:

La Stampa 3D migliora la competitività delle imprese manifatturiere?

3.1 Campione

Per studiare gli effetti della Stampa 3D abbiamo scelto il settore orafa perché in questo contesto tale tecnologia è un fenomeno diffuso e consolidato con la particolarità che è utilizzata non solo nella prototipazione ma anche nella produzione. Il processo produttivo delle imprese orafe richiede la produzione di prototipi, modelli e semilavorati che possono essere realizzati in modo vantaggioso con l’utilizzo delle stampanti 3D.

All’interno del settore orafa abbiamo scelto di analizzare il distretto di Arezzo perché in tale contesto l’introduzione della Stampa 3D è iniziata a partire dagli anni 2000 e si sta sviluppando sempre più intensamente. Le aziende aretine sono state le prime imprese orafe ad introdurre con successo tale innovazione e oggi l’utilizzo della Stampa 3D risulta fondamentale per la loro competitività. L’utilizzo della tecnologia oggetto di studio è un fenomeno ad oggi consolidato nel distretto e quindi l’analisi dei conseguenti effetti economici e manageriali è significativa. Inoltre, un membro del gruppo di ricerca vive e ha lavorato nel distretto.

Nel distretto di Arezzo la lavorazione di metalli preziosi si è sviluppata a livello industriale principalmente negli anni Settanta e Ottanta. Nel dettaglio il sistema è composto da circa il 70% di aziende di esclusiva orficeria, il 24% di esclusiva argenteria mentre il restante 6% ripartisce ugualmente il suo fatturato nei due settori¹. Il fatturato dell’intero settore orafa e lavorazione pietre preziose (Codice ATECO 32.1) si aggira sui 1.055 milioni di euro² rappresentando insieme alla

¹ Elaborazione dati ISTAT per l’anno 2013

² Dati ISTAT per l’anno 2013

moda e alla nautica una delle tre filiere di manifattura leggera più importanti dell'Italia. L'ultimo censimento del 2013 ha rilevato 2045 imprese attive nell'area aretina per un totale di 8903³ addetti. Benché anche questo settore abbia risentito della congiuntura economica negativa, i livelli di produzione sono rimasti invariati anche grazie al miglioramento delle esportazioni che hanno registrato per l'anno 2013 un incremento in valore dell'11,4%⁴, dimostrando l'alta forza competitiva di tale aggregato.

Lo studio delle piccole e medie imprese (PMI) del distretto di Arezzo è significativo in riferimento al tessuto imprenditoriale nazionale che è costituito per il 99% da questo tipo di realtà⁵. Inoltre, il fenomeno della Stampa 3D è particolarmente rilevante nelle PMI perché l'introduzione di tale tecnologia determina un'innovazione più strutturale e radicale rispetto a quanto potrebbe determinare in imprese di maggiori dimensioni, nelle quali tale innovazione avrebbe un impatto minore nel processo produttivo.

In particolare, abbiamo scelto sei aziende orafe di Arezzo che hanno introdotto la Stampa 3D nel processo produttivo e utilizzano tale tecnologia internamente senza esternalizzarla in outsourcing come altre imprese del settore. Al fine di scegliere il campione abbiamo effettuato un'analisi esplorativa iniziale durante la fiera di settore "Oro Arezzo 2014"⁶ che ci ha permesso di definire un campione eterogeneo e rappresentativo del distretto di 6 aziende che hanno dimostrato un utilizzo consolidato della Stampa 3D nel processo produttivo, la consapevolezza relativa agli effetti sulle performance e la disponibilità a collaborare. La rappresentatività del campione è assicurata dall'eterogeneità delle aziende in termini di fatturato, numero di addetti, anno di introduzione della Stampa 3D, esclusivo controllo familiare o presenza di manager esterni, tipologia di prodotti.

Dopo aver effettuato la *coding analysis* delle interviste semi-strutturate abbiamo confermato il campione composto da 6 imprese in quanto a nostro giudizio abbiamo ricavato evidenze significative, esaustive e coerenti fra loro.

Le 6 imprese del campione sono state definite con le prime sei lettere dell'alfabeto greco - *alfa, beta, gamma, delta, epsilon, zeta* - per garantirne l'anonimato.

3.2 Metodologia

Ai fini del nostro studio, è stata utilizzata un'analisi qualitativa che consiste nella comparazione di *case studies* (Yin, 2003). Vista la natura qualitativa della nostra domanda di ricerca (Eisenhardt, 1989) tale metodologia è stata considerata come la più adatta. La nostra analisi qualitativa ha previsto la costante comparazione tra concetti teorici e fenomeni effettivamente osservati, cercando concretamente di identificare esempi rilevanti a livello teorico nei dati raccolti (Anderson *et al.*, 2010). I diari di ricerca, nei quali sono state trascritte le interviste e raccolti i dati, sono stati regolarmente aggiornati e revisionati per sottolineare i temi concettuali emergenti ogni volta in cui venivano rinvenuti nuovi risultati significativi (Human e Provan, 1996). I dati raccolti relativi al fenomeno sono sempre stati collegati ai temi concettuali che volevamo verificare, al fine di poterli esaminare nuovamente alla luce dei nuovi risultati. Grazie a tale *grounded analysis*, ossia un'analisi sul campo da cui sono scaturiti i dati empirici, è stato possibile aggiornare e revisionare continuamente gli elementi del *framework* teorico (Uzzi, 1997).

Da un punto di vista pratico, dopo aver identificato il campione di aziende, abbiamo effettuato interviste semi-strutturate con i vertici aziendali. Il protocollo utilizzato ha previsto interviste con domande aperte relative agli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale. La successiva *coding analysis* ha permesso l'individuazione di categorie concettuali specifiche che rappresentano gli aspetti che secondo i vertici aziendali spiegano l'impatto della Stampa 3D sulle *performance*.

³ Dati Osservatorio Distretti per l'anno 2013

⁴ Dati ISTAT per "Gioielli in preziosi: Codici Gioielli in argento (cod. HS 711311), in oro o altri metalli preziosi (cod. HS 711319), anche rivestiti e placcati."

⁵ Dati ISTAT "Scheda informativa SBA 2013"

⁶ Tale analisi preliminare è stata condotta nelle giornate del 5 e 6 aprile 2014.

La raccolta dati è stata ottenuta attraverso interviste personali con un rappresentante dell'assetto imprenditoriale di ogni impresa esaminata. Sono stati quindi intervistati i proprietari oppure i manager delle aziende. Sono state effettuate due interviste con ogni rappresentante dell'assetto imprenditoriale per un totale di 12 interviste frontali. Tali interviste, condotte da tre degli autori, sono durate da un minimo di un'ora a un massimo di due ore e sono state registrate e trascritte ai fini della *coding analysis*. Sebbene i protocolli di intervista siano stati modificati e adattati durante il processo di raccolta dati, abbiamo utilizzato un set stabile di domande che possono essere sintetizzate e classificate nei seguenti argomenti: (a) le motivazioni economico-finanziarie e strategiche che hanno spinto i vertici aziendali ad introdurre la Stampa 3D nel processo produttivo; (b) gli effetti di tale innovazione di processo su personale dipendente, prodotto finito, costi, ricavi, profitti; (c) l'evoluzione dei rapporti con gli *stakeholder* aziendali, con particolare focus sulla clientela; (d) le principali conseguenze di tale innovazione sulle *performance* economiche e finanziarie aziendali e sulla sostenibilità del vantaggio competitivo.

Il procedimento di *coding analysis* è iniziato con l'analisi di tutti i dati raccolti attraverso le interviste, eliminando ciò che è risultato irrilevante e mettendo assieme ciò che è risultato significativo per la ricerca (Eisenhardt, 1989). Tutte le interviste sono state trascritte, lette e rilette, scrivendo note accanto al testo in riferimento ai temi concettuali emergenti (Anderson *et al.*, 2010). Dopo la trascrizione delle interviste, circa sessanta pagine, abbiamo iniziato un processo manuale di selezione dei principali concetti teorici emergenti ottenendo cinquanta temi (*sub-codes*) per ogni caso studiato (Saldana, 2012). Grazie anche al supporto informativo derivato da internet, giornali, riviste specializzate, report delle aziende, ognuno degli autori ha iniziato il *coding* "assiale", al fine di rendere l'analisi più aggregativa. I risultati di tale seconda fase di *coding analysis* sono stati condivisi nel team di lavoro e confrontati per analizzare le eventuali differenze e criticità emerse. In questa fase abbiamo seguito il protocollo descritto da Finch (2002), applicato nel campo imprenditoriale e manageriale da Anderson *et al.* (2010). Dopo tale seconda fase, i temi concettuali emersi sono stati ridotti a trenta. Solo a questo punto abbiamo potuto procedere all'analisi interaziendale, perseguendo l'obiettivo di individuare classi comuni di temi tra i differenti contesti (Eisenhardt, 1989). Come risultato finale della terza fase di *coding* sono state individuate sei categorie concettuali che rappresentano i principali aspetti utilizzati dagli intervistati per spiegare gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale.

4. Risultati e Discussioni

Nella tabella n.1 presentiamo i risultati della *coding analysis*. I trenta temi rilevati nelle interviste sono stati associati alle seguenti sei categorie concettuali: innovazione di processo, costi, valore offerto al cliente, ricavi, profitti, sostenibilità del vantaggio competitivo. Tali categorie concettuali rappresentano i principali aspetti che gli intervistati hanno citato per spiegare gli effetti della Stampa 3D sulla competitività. Nella tabella per ogni categoria concettuale abbiamo riportato le citazioni che meglio esemplificano gli effetti della Stampa 3D su ogni aspetto.

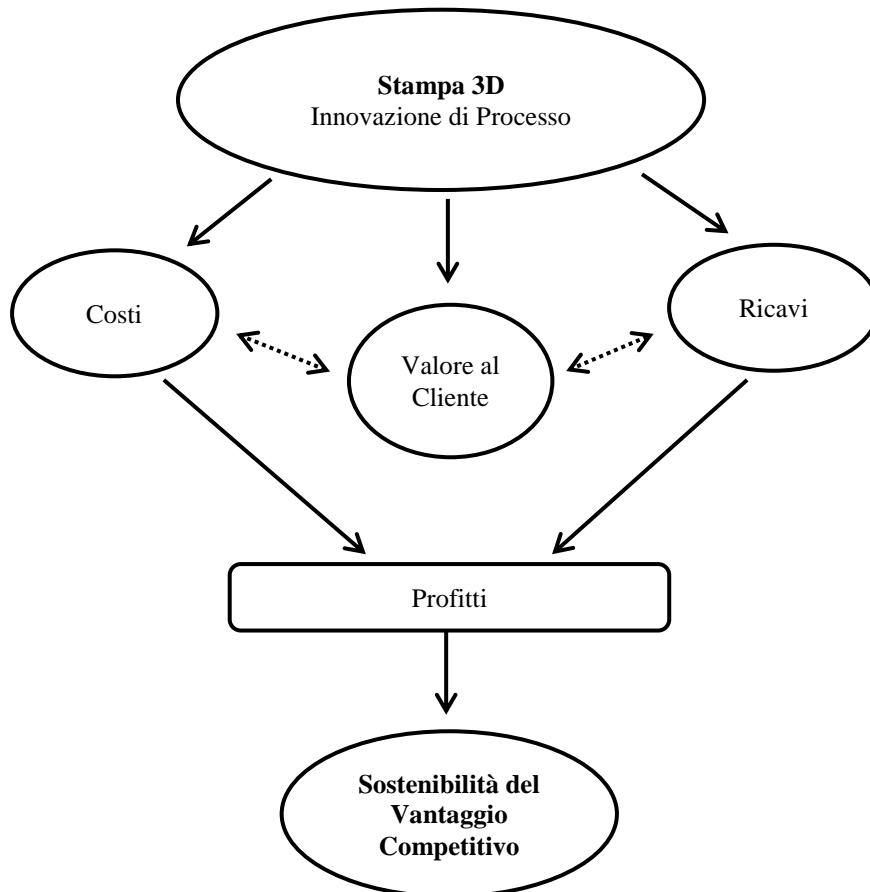
Tab. 1: Coding Analysis: dai temi alle categorie

Temì	Categorie	Citazioni
<ul style="list-style-type: none"> Fase del processo produttivo: prototipazione o produzione Produzione semi-lavorato o prodotto finito Impatto dell'innovazione sul processo produttivo Determinanti dell'innovazione Acquisto di un nuovo macchinario 	Innovazione di processo	<p>Impresa Alfa: <i>"Io sono stato il primo ad introdurre la Stampa 3D nel settore orafa... Il settore orafa è stato il primo settore manifatturiero in cui si è diffuso l'utilizzo della Stampa 3D a livello industriale, con la particolarità che nel nostro settore abbiamo trasformato una macchina da prototipazione in una macchina per la produzione...Dopo una prima fase in cui la Stampa 3D veniva usata nella prototipazione, adesso viene utilizzata direttamente nella produzione per realizzare gli stampi da cui nascerà il gioiello"</i></p> <p>Impresa Delta: <i>"La nuova frontiera sarà la produzione diretta del gioiello attraverso la sinterizzazione delle polveri dei metalli"</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Ammontare dell'investimento in Stampante 3D Incidenza degli ammortamenti Effetto sull'ammontare complessivo dei costi Impatto sui costi del personale Costi per materie prime Costi per manutenzione Produttività 	Costi	<p>Impresa Gamma: <i>"È bene sottolineare subito che l'introduzione della Stampa 3D non ha determinato una riduzione dei costi, ma anzi abbiamo registrato un leggero incremento causato dall'ammortamento, dai costi di manutenzione, dai costi per la formazione del personale e soprattutto dai costi per le materie prime...Quando ho acquistato le stampanti 3D è come se mi fossi sposato una seconda volta, perché siamo obbligati ad acquistare le resine da chi ci ha venduto la stampante 3D"</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Innovazione di prodotto Qualità dei prodotti Time to market Customizzazione Servizio al cliente 	Valore offerto al cliente	<p>Impresa Beta: <i>"La Stampa 3D ci ha permesso di realizzare prodotti con delle forme che prima dell'introduzione di questo sistema di lavorazione erano fisicamente impossibili da realizzare, permettendo quindi di ampliare la gamma di prodotti offerti e di stupire i nostri clienti abituali"</i></p> <p>Impresa Epsilon: <i>"Grazie a questo metodo di lavorazione la qualità dei nostri prodotti è migliorata in maniera esponenziale, possiamo vendere a un prezzo maggiore oggetti con miglior standard qualitativi"</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Effetto sull'ammontare complessivo dei ricavi Effetto sulle quantità vendute Disponibilità a pagare dei clienti Prezzi di vendita Accesso a nuovi segmenti di mercato 	Ricavi	<p>Impresa Zeta: <i>"I ricavi sono aumentati soprattutto grazie all'incremento dei prezzi di vendita, reso possibile dal miglioramento della qualità dei prodotti...Le quantità non sono aumentate, e inoltre con le stampanti 3D abbiamo industrializzato anche la produzione di piccoli lotti"</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Effetto complessivo sui profitti Miglioramento dei profitti Cause variazione profitti Valore aggiunto (differenza tra disponibilità a pagare e costi) 	Profitti	<p>Impresa Epsilon: <i>"I profitti sono migliorati grazie all'incremento dei ricavi, a fronte di una sostanziale stabilità dei costi"</i></p> <p>Impresa Zeta: <i>"La causa principale del miglioramento dei profitti è stato l'aumento dei prezzi di vendita"</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> Strategia competitiva Imitabilità dell'innovazione Artigianalità Competizione con paesi in via di sviluppo 	Sostenibilità del Vantaggio Competitivo	<p>Impresa Alfa: <i>"L'introduzione della Stampa 3D da parte di altre imprese del distretto non determina un effetto negativo sulla nostra competitività né sui profitti, ma anzi migliora la reputazione e l'immagine del distretto promuovendo la nostra capacità di realizzare prodotti unici e lo rende più competitivo a livello aggregata"</i></p> <p>Impresa Gamma: <i>"Tale tecnologia ci permette di non temere la minaccia dei Paesi in via di sviluppo, i quali sono meno propensi a investire in tecnologie e comunque è preferibile competere sulla tecnologia che sui costi di manodopera, rispetto ai quali ci dovremmo scontrare con fenomeni di 'dumping' sociale"</i></p>

Fonte: ns. elaborazioni

Le sei categorie concettuali sono state illustrate graficamente attraverso il seguente schema concettuale che esemplifica come tali aspetti influiscono sulla competitività aziendale.

Fig. 2: Stampa 3D e competitività aziendale



Fonte: ns. elaborazioni

Come anticipato, le sei categorie concettuali scaturite dalla *coding analysis* rappresentano i principali aspetti utilizzati dagli intervistati per spiegare gli effetti della Stampa 3D sulla competitività aziendale. In altre parole, le sei categorie concettuali costituiscono i principali aspetti su cui ha impattato tale tecnologia. Di conseguenza, esaminando l'impatto dell'introduzione della Stampa 3D su tali elementi è possibile comprendere gli effetti complessivi di tale innovazione sulla competitività. Di seguito descriveremo le principali evidenze empiriche, risultanti dalle interviste, relative all'impatto della Stampa 3D sulle sei categorie concettuali scaturite dalla *coding analysis*.

La prima categoria concettuale è relativa all'innovazione di processo. I casi aziendali analizzati durante la ricerca hanno dimostrato che la tecnologia della Stampa 3D ha costituito un'innovazione di processo significativa nel settore orafa. La prima evidenza empirica è che nelle imprese orafe la Stampa 3D viene utilizzata non solo nella fase di prototipazione ma anche nella fase di produzione. Attraverso la Stampa 3D si realizza la prima fase del processo produttivo, nella quale vengono creati dei prodotti intermedi che costituiscono le basi per realizzare l'output finale, ossia i gioielli. Le aziende che abbiamo analizzato si sono dotate di tale tecnologia internamente, investendo nell'acquisto di stampanti 3D, a differenza di altre aziende del settore orafa che si avvalgono di tale tecnologia in outsourcing. Secondo gli intervistati la Stampa 3D rappresenta una tecnologia necessaria per essere competitivi nel settore ma non rappresenta l'unica possibile tecnologia di produzione. Inoltre, due degli intervistati sostengono che l'utilizzo della Stampa 3D per la produzione di manufatti intermedi verrà superata dalla creazione diretta "del gioiello attraverso la sinterizzazione delle polveri dei metalli", come si può notare dalle parole dell'imprenditore dell'azienda Delta.

In riferimento ai costi, i casi aziendali hanno evidenziato che nelle imprese orafe l'utilizzo della Stampa 3D non determina una sostanziale riduzione dei costi, mentre si registra "un leggero incremento causato dall'ammortamento, dai costi di manutenzione, dai costi per la formazione del

personale e soprattutto dai costi per le materie prime” come testimoniano le parole dell'imprenditore dell'azienda Gamma. Un'importante evidenza relativa ai costi è la variazione della loro struttura. Infatti, si registra un elevato impatto delle quote di ammortamento delle stampanti alle quali viene attribuita una vita utile breve, di circa due anni, al fine di stimolare l'innovazione continua. Inoltre, i costi di manutenzione per le stampanti sono rilevanti e i costi del personale aumentano per la necessaria formazione del personale ai fini dell'utilizzo della nuova tecnologia e per l'inserimento in organico di personale con competenze specifiche per l'utilizzo della Stampa 3D. Infine, si evidenzia che la criticità maggiore è rappresentata dai costi delle materie prime in quanto le imprese sono obbligate da accordi contrattuali ad acquistare le materie prime per la Stampa 3D dai fornitori delle stampanti. Tali fornitori hanno un forte potere contrattuale a causa dell'elevata concentrazione del loro settore rispetto a quello delle imprese orafe.

Il principale effetto dell'introduzione della Stampa 3D nel processo produttivo delle imprese riguarda il valore offerto al cliente. La Stampa 3D determina tre fondamentali vantaggi relativi al servizio al cliente. In primo luogo, favorisce l'innovazione di prodotto, coerentemente con quanto afferma la letteratura riguardo alle innovazioni di processo (Martinez-Ros, 1999; Hall *et al.*, 2009). Infatti, la Stampa 3D permette di realizzare prodotti nuovi, percepiti dal cliente come migliori in termini di estetica e qualità. In secondo luogo, si registra un miglioramento del servizio al cliente in termini di *time to market* e customizzazione. Infine, al maggior valore offerto al cliente corrisponde una disponibilità a pagare prezzi più elevati da parte della clientela.

Per quanto concerne i ricavi, dalle interviste effettuate, è emerso che la Stampa 3D ha influito sui ricavi attraverso tre principali effetti. In primo luogo, nelle aziende analizzate i ricavi sono aumentati soprattutto grazie all'incremento dei prezzi di vendita conseguente al maggior valore offerto al cliente. In secondo luogo, la realizzazione di nuovi prodotti ha permesso l'accesso a nuovi segmenti di mercato. Infine, abbiamo riscontrato che, in relazione al rapporto tra prezzo e quantità vendute, la Stampa 3D ha influito soprattutto sui prezzi di vendita, come confermano le parole del proprietario dell'azienda Zeta “i ricavi sono aumentati soprattutto grazie all'incremento dei prezzi di vendita, reso possibile dal miglioramento della qualità dei prodotti”. È opportuno inoltre evidenziare che la Stampa 3D permette anche la produzione industriale di piccoli lotti come testimoniano le parole del proprietario dell'azienda Zeta, “le quantità non sono aumentate, e inoltre con le stampanti 3D abbiamo industrializzato anche la produzione di piccoli lotti”.

Dai casi aziendali esaminati, è emerso un impatto positivo della Stampa 3D sui profitti, i quali sono migliorati a causa dell'incremento dei ricavi a fronte di una sostanziale stabilità dei costi. L'analisi delle categorie concettuali precedenti ci consente di rispondere positivamente alla nostra domanda di ricerca, evidenziando che la Stampa 3D migliora la competitività delle imprese orafe. Infatti, le innovazioni di prodotto permesse dalla Stampa 3D determinano un maggior valore offerto al cliente, un incremento nella disponibilità a pagare e l'ingresso in nuovi segmenti di mercato, causando un miglioramento nel flusso di ricavi. L'impatto positivo della Stampa 3D sulla competitività concorda con quanto affermato dalla letteratura in riferimento alle innovazioni di processo (Reichstein e Salter, 2006). È opportuno sottolineare che, mentre la letteratura sull'innovazione di processo imputa il miglioramento della competitività alla riduzione dei costi, l'introduzione della Stampa 3D produce effetto soprattutto sui ricavi.

I casi studiati hanno evidenziato che la Stampa 3D è un driver del vantaggio competitivo ma non è un fattore sufficiente ai fini di tale vantaggio in quanto questa innovazione necessita di essere combinata con altre tecnologie produttive e con le capacità imprenditoriali. L'introduzione della Stampa 3D risulta essere un'innovazione imitabile, quindi crea vantaggi soprattutto per le aziende *first mover*. Nel caso del settore orafa una volta introdotta dai primi competitor tale tecnologia è diventata un fattore necessario per la sopravvivenza. Dai casi aziendali analizzati emerge che nel distretto orafa aretino l'imitazione di tale innovazione ha comunque determinato un vantaggio a livello aggregato perché, come ha evidenziato il vertice dell'impresa Alfa, ha migliorato la reputazione e l'immagine del distretto facendo conoscere nel mondo la capacità delle imprese del distretto di realizzare prodotti unici, di elevata qualità. Infine, il principale vantaggio competitivo creato dalla Stampa 3D riguarda la concorrenza coi paesi in via di sviluppo, in quanto, come

evidenziato dall'impresa Gamma, tale tecnologia permette di non temere la minaccia dei Paesi in via di sviluppo, i quali sono meno propensi a investire in tecnologie e comunque risulta preferibile competere con questi paesi sulla tecnologia invece che sui costi di manodopera, rispetto ai quali la competizione è connessa a fenomeni di 'dumping' sociale.

5. Conclusioni

Lo studio dei casi aziendali ha evidenziato che la Stampa 3D può migliorare la competitività delle imprese orafe. Infatti, le innovazioni di prodotto permesse dalla Stampa 3D determinano un maggior valore offerto al cliente, un incremento nella disponibilità a pagare e l'ingresso in nuovi segmenti di mercato, causando un miglioramento nel flusso di ricavi. Tali effetti appaiono generalizzabili ed estendibili a imprese appartenenti ad altri settori in quanto sono collegati ai vantaggi fondamentali della Stampa 3D, tra cui evidenziamo: l'impulso all'innovazione di prodotto, il maggior valore creato per il cliente e il miglioramento del time to market, della velocità di sperimentazione, della personalizzazione e delle possibilità creative. Più legati al settore di appartenenza e ai processi produttivi appaiono invece gli effetti sui costi. La Stampa 3D determina gli effetti tipici delle innovazioni di processo individuati dalla letteratura: favorisce l'innovazione di prodotto e migliora la competitività aziendale, agendo tuttavia più sui ricavi che sulla riduzione dei costi.

La Stampa 3D sembra favorire un processo di terziarizzazione delle imprese manifatturiere, in quanto in seguito all'introduzione di tale innovazione il principale fattore competitivo diviene il servizio al cliente e le attività connesse a tale servizio assumono un ruolo critico, analogamente a quanto succede nelle imprese di servizi del settore terziario. In quest'ottica l'introduzione della Stampa 3D può consentire alle imprese manifatturiere dei paesi di prima industrializzazione di rimanere competitive sviluppandosi in direzione delle attività di servizio tipiche del terziario, coerentemente col processo di sviluppo già in corso nei paesi con economie mature, nei quali l'attività economica si è gradualmente spostata nella direzione delle attività terziarie.

Per quanto concerne le implicazioni pratiche, il nostro studio intende aumentare la consapevolezza degli imprenditori e dei manager aziendali nei confronti degli effetti dell'introduzione della Stampa 3D sulle *performance* aziendali. Inoltre, mira a stimolare l'attenzione dei decisori aziendali nei confronti delle innovazioni di processo.

L'ultima fondamentale considerazione è che la Stampa 3D non causa una perdita di artigianalità, ma anzi aumenta le potenzialità creative degli imprenditori e dei progettisti. Sebbene venga meno l'artigianalità manuale in una fase del processo produttivo, è importante evidenziare che in generale l'approccio artigianale e la creatività sono potenziati da un nuovo strumento tecnologico.

In conclusione occorre sottolineare che il nostro lavoro presenta limiti legati alla dimensione del campione e all'analisi di un unico settore merceologico. Di conseguenza, i possibili sviluppi per ricerche future possono consistere nello studio degli effetti della Stampa 3D sulla competitività di imprese di settori industriali diversi. È opportuno inoltre evidenziare che nella nostra analisi della letteratura sono presenti pochi contributi focalizzati sulla Stampa 3D a causa dell'assenza di una letteratura specifica sul tema.

Bibliografia

- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B. (1990), *Innovation and Small Firms*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- ANDERSON A.R., DRAKOPOLOU DODD S., JACK S. (2010), "Network practices and entrepreneurial growth", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n. 2, pp. 121-133.
- BECHEIKH N., LANDRY R., AMARA N. (2006), "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003", *Technovation*, vol. 26, n. 5, pp. 644-664.

- DAMANPOUR F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *The Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, pp. 555-590.
- DEWAR R.D., DUTTON J.E. (1986), "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis", *Management Science*, vol. 32, n. 11, pp. 1422-1433.
- DIMITROV D., SCHREVE K., DE BEER N. (2006), "Advances in three dimensional printing-state of the art and future perspectives", *Journal for New Generation Sciences*, vol. 21, n. 1, pp. 21-49.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- ETTLIE J.E., BRIDGES W.P., O'KEEFE R.D. (1984), "Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation", *Management Science*, vol. 30, n. 6, pp. 682-695.
- EVANGELISTA R., PERANI G., RAPITI F., ARCHIBUGI D. (1997), "Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey", *Research Policy*, vol. 26, n. 4, pp. 521-536.
- FINCH, J., (2002), "The role of grounded theory in developing economic theory", *Journal of Economic Methodology*, vol. 9, n. 2, pp. 213-234.
- FREEL M.S. (2000), "External linkages and product innovation in small manufacturing firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, n. 3, pp. 245-266.
- FREEL M.S. (2005), "Patterns of innovation and skills in small firms", *Technovation*, vol. 25, n. 2, pp. 123-134.
- GARCIA R., CALANTONE R. (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, n. 2, pp. 110-132.
- HALL B.H., LOTTI F., MAIRESSE J. (2009), "Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy", *Small Business Economics*, vol. 33, n. 1, pp. 13-33.
- HOFFMAN K., PAREJO M., BESSANT J., PERREN L. (1998), "Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review", *Technovation*, vol. 18, n. 1, pp. 39-55.
- HULL F.M., HAGE J., AZUMI K. (1985), "R&D management strategies: American versus Japan", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 32, n. 2, pp. 78-83.
- HURMELINNA-LAUKKANEN P., SAINIO L.M., JAUHAINEN T. (2008), "Appropriability regime for radical and incremental innovations", *R&d Management*, vol. 38, n. 3, pp. 278-289.
- KATILA R. (2002), "New product search over time: Past ideas in their prime?", *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 5, pp. 995-1010.
- KATILA R., AHUJA G. (2002), "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction", *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 6, pp. 1183-1194.
- KATSTRA W.E., PALAZZOLO R. D., ROWE C.W., GIRITLIOGLU B., TEUNG P., CIMA M.J. (2000), "Oral dosage forms fabricated by Three Dimensional Printing™", *Journal of controlled release*, vol. 66, n. 1, pp. 1-9.
- KIMBERLY J.R., EVANISKO M.J. (1981), "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *The Academy of Management Journal*, vol. 24, n. 3, pp. 689-713.
- KNUDSEN T., LEVINTHAL D.A. (2007), "Two faces of search: Alternative generation and alternative evaluation", *Organization Science*, vol. 18, n. 1, pp. 39-54.
- LAGACÉ D., BOURGAULT M. (2003), "Linking manufacturing improvement programs to the competitive priorities of Canadian SMEs", *Technovation*, vol. 23, n. 8, pp. 705-715.
- LAURSEN K., SALTER A. (2006), "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 131-150.
- LEE M., DUNN J.C., WU B.M. (2005), "Scaffold fabrication by indirect three-dimensional printing", *Biomaterials*, vol. 26, n. 20, pp. 4281-4289.
- LEFEBVRE L.A., LEFEBVRE E., COLIN D. (1991), "Process innovation, productivity, and competitiveness in smaller manufacturing firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 8 n. 1, pp. 19-28.
- LI Q., MAGGITT P.G., SMITH K.G., TESLUK P.E., KATILA R. (2013), "Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection and Intensity in new Products Introduction", *The Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 3, pp. 893-916.
- LINDER J.C., JARVENPAA S., DAVENPORT T.H. (2003), "Toward an innovation sourcing strategy" *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 43-50.
- MAGGITT P.G., SMITH K.G., KATILA R. (2013), "The complex search process of invention", *Research Policy*, vol. 42, n. 1, pp. 90-100.
- MARSILI O., SALTER A.J. (2005), "Is innovation democratic? Skewed distributions and the returns to innovation in Dutch manufacturing", *Economics of New Technology and Innovation*, vol. 14, n. 1-2, pp. 83-102.
- MARTINEZ-ROS E. (1999), "Explaining the decisions to carry out product and process innovations: the Spanish case", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10 n. 2, pp. 223-242.
- NORD W.R., TUCKER S. (1987), *Implementing routine and radical innovation*, Lexington Books: Lexington, MA.
- PAVITT K.L.R. (1998), "Technologies, products and organization in the innovating firm: what Adam Smith Tells us and Joseph Schumpeter doesn't", *Industrial and Corporate Change*, vol. 7, n. 3, pp. 433-452.
- RAYMOND L., ST-PIERRE J. (2010), "R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification", *Technovation*, vol. 30, n. 1, pp. 48-56.

- REICHSTEIN T., SALTER A. (2006), "Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms", *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, n. 4, pp. 653-682.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, vol. 55, Transaction Publisher.
- SHUMPETER J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Taylor and Francis.
- SIRILLI G., EVANGELISTA R. (1998), "Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys", *Research policy*, vol. 27, n. 9, 881-899.
- SMITH W.K., TUSHMAN M.L. (2005), "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, vol. 16, n. 5, pp. 522-536.
- TERZIOVSKI M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 31, n. 8, pp. 892-902.
- TUSHMAN M.L., ANDERSON P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n. 3, pp. 439-465.
- UTTERBACK J.M., ABERNATHY W.J. (1975), "A dynamic model of process and product innovation", *Omega*, vol. 3, n. 6, pp. 639-656.
- UZZI B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, pp. 35-67.
- WITT U. (2009), "Propositions about novelty", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 70, n. 1-2, pp. 311-320.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks: MA

Siti internet

<http://dati.istat.it/>

<http://www.osservatoriodistretti.org>

Manifattura evoluta nel radical fashion. Un percorso tra tecnologia, artigianato e networking[♦]

MONICA CALCAGNO^{*} ERIKA CAVRIANI[♦]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro discute la natura multiforme del concetto di intelligenza d'impresa, individuata nella capacità di costruire un'organizzazione morfogenetica, cioè capace di proiettare la conoscenza accumulata in percorsi di sperimentazione tecnologica, organizzativa e sociale.

Metodologia. Il progetto di ricerca si focalizza sull'analisi del radical fashion e si fonda sull'integrazione di un intervento di action research e di una classica ricerca qualitativa, con l'obiettivo di sviluppare un modello di azione sostenibile per gli attori presenti nel sistema.

Risultati. Lo studio delle dinamiche permette di sviluppare un'ipotesi di modello di business in cui manifattura e lead-retail si alleano in un processo di progettazione capace di mobilitare la conoscenza in soluzioni tecnologicamente efficaci e culturalmente dense. Un modello che rende accessibile anche alla PMI la manifattura evoluta.

Limiti della ricerca. Sotto il profilo metodologico il modello dovrà essere verificato alla luce dei risultati del progetto di action research ora nella sua fase conclusiva.

Implicazioni pratiche. In uno scenario di competizione globale il mondo del made in Italy dovrebbe trovare nuovi stimoli attraverso lo sguardo alla nicchia del radical fashion quale lead market capace di trainare l'innovazione della proposta di valore e proiettarla verso il futuro.

Originalità del lavoro. Il modello di produzione "guidato" dal lead retailer come percorso di manifattura evoluta non esiste ancora nella letteratura accademica.

Parole chiave: design innovation; intelligenza; radical fashion; lead retailer

Objectives. "Manufacturing intelligence" can be analyzed under different perspectives. The paper will present and discuss the multi-shaped nature of this concept of intelligence identified in the capability to build an adaptive organization, meaning able to project the accumulated knowledge in technological, organizational and social experimenting paths.

Methodology. The research project focuses on the analysis of the radical fashion field and is based on the integration of action research and classical qualitative research, with the aim to develop a sustainable action model for the actors in the system.

Findings. The study of the dynamics allows to develop a hypothesis of a business model in which manufacturing and lead retail join forces in a development process able to activate knowledge into solutions which are technologically effective and culturally substantial. A model which makes intelligent manufacturing accessible also for the SME.

Research Limits. From a methodological point of view the model still needs to be verified in the light of the result of the action research, currently in its conclusive phase.

Practical implications. In a global market, the world of "made in Italy" should find new boosts through the proactive observation of the radical fashion niche as a lead market capable to trigger the innovation of the value proposition and project it to the future.

Originality of the study. The "lead retailer driven production model" as a path for intelligent manufacturing does not yet exist in academic literature.

Key words: design innovation; intelligence; radical fashion; lead retailer

♦ A Monica Calcagno vanno attribuiti i paragrafi: 2, 3.2, 3.5, 4

A Erika Cavriani vanno attribuiti i paragrafi: 1, 3.1, 3.3, 3.4

Si ringrazia il prof. Sergio Facciopieri per il confronto e il supporto sempre generosi

Il progetto è stato finanziato da un assegno di ricerca del Fondo Sociale Europeo dal titolo: "Manifattura italiana e innovazione sostenibile. Rifunzionalizzare il patrimonio culturale attraverso la costruzione degli archivi aziendali".

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Venezia
e-mail: calc@unive.it

♦ Research fellow di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Venezia
e-mail: erika.cavriani@unive.it

1. Introduzione

In un mondo complesso, l'intelligenza di un sistema d'impresa (Simon, 1969) dipende dalla sua capacità di interagire dinamicamente con il contesto in cui è inserito (Porter, 1996; Siggelkow, 2002a, 2011b) attivando quelle innovazioni che gli permettono di affrontare un percorso dinamico di cambiamento.

Oggi, però, l'allineamento tra impresa e contesto è stato messo in discussione dagli effetti di una crisi che ha mutato profondamente gli scenari di riferimento (Stiglitz, 2013) richiedendo soluzioni radicalmente nuove.

Focalizzando l'analisi sull'ambito manifatturiero, non si può non rilevare come il declino della manifattura in termini quantitativi si sia accompagnato a una sua profonda revisione sotto il profilo qualitativo (Berta, 2014), facendo affiorare un quadro in cui le soluzioni sperimentate non hanno ancora prodotto un modello alternativo di sviluppo. Molti settori dell'eccellenza manifatturiera italiana sono oggi in profonda crisi e, quando resistono, i processi produttivi e, talvolta, quelli progettuali e creativi sono esportati al di fuori dei contesti territoriali di origine. Agli occhi di chi studia, tali dinamiche non sono di immediata interpretazione. Tendenze emergenti quali lo sviluppo di nuova imprenditorialità (Acs e Audretsch, 2005; Alvarez *et al.*, 2005; Audretsch *et al.*, 2010) sono state accompagnate da politiche di supporto delle start-up di impresa, soprattutto se impegnate in ambito digitale, favorendo quindi la smaterializzazione dei processi. Al contempo, è cresciuta l'attenzione per un rinnovato modello di artigianato (Micelli 2011) sospinto dai processi di autoproduzione e dall'emergere di pratiche produttive legate a una diffusa creatività (Kelley e Kelley, 2013), al movimento dei *maker* (Anderson, 2012; Calcagno, 2013) e a un mercato connotato da fenomeni di "coda lunga" (Anderson, 2007).

Questi sviluppi sono il risultato di una combinazione particolare di condizioni di contesto economico ma anche socio-culturale e tecnologico, che hanno sostenuto l'idea di uno sviluppo produttivo in cui la parola "piccolo" è stata sostituita dalla parola "micro". E l'ossatura dello sviluppo imprenditoriale più tradizionale? Questa si è rafforzata attorno alla dimensione della media impresa, a cui viene affidato il compito di sostituire i grandi gruppi in declino affiancando e sostenendo la miriade di iniziative di piccola e piccolissima dimensione (Varaldo *et al.*, 2009; Berta, 2014).

Rispetto a uno scenario ancora confuso, il lavoro presenta le riflessioni nate da un percorso di ricerca focalizzato sull'individuazione di un modello di manifattura evoluto, in grado di rispondere alle sfide di una modernità sostenibile (Rullani, 2010).

Partendo dallo studio dei caratteri di un sistema di "produzione o fabbrica intelligente" (Berta 2014), il lavoro allarga la prospettiva di analisi a quello che può essere definito un sistema intelligente di imprese, in cui una rete di attori ai vari livelli della filiera sia in grado di progettare, sviluppare e gestire un complesso coerente di prodotti e di processi innovativi.

Così come i distretti industriali (Rullani, 2002; Becattini, 2009; Dei Ottati, 2009; Pastore, 2010; Ricciardi, 2013) hanno costruito il loro successo attraverso una rete di attori capaci di rispondere complessivamente bene alle esigenze del contesto in cui operavano, allo stesso modo oggi la manifattura ha bisogno di un sistema distribuito di connessioni intelligenti ai vari livelli della catena del valore. Se infatti il rapporto con i fornitori è stato da tempo riconosciuto come fondamentale per il successo d'impresa, quello che oggi sembra mancare è una riflessione sul ruolo dei partner commerciali in grado di connettere efficacemente il mondo della produzione con il mercato. Il commercio, dunque, inteso non solo come momento distributivo ma come snodo di informazioni e processi strategici che coinvolgono i consumatori e che sono fondamentali per le imprese della manifattura strette oggi dai vincoli di una crisi profonda che mina nel profondo la domanda e non supporta lo sforzo dell'offerta.

Queste riflessioni nascono dall'osservazione di un territorio particolarmente celebrato del *made in Italy*, quello rappresentato dall'industria della moda.

Riconosciuto come uno dei settori di punta del sistema produttivo italiano, il *fashion* è anche, insieme al *design* (Aage e Belussi, 2008), una delle produzioni centrali nel comparto delle *cultural and creative industries* (Caves, 2000; Santagata, 2004).

L'ambito a cui guarda questo lavoro è però più ristretto e si identifica nel *radical fashion*, una nicchia in cui la presenza dell'aggettivo *radical* connota in senso fortemente innovativo la produzione di abiti e accessori (Zhang e Di Benedetto, 2010). Se infatti il comparto del fashion segue una logica di sviluppo prodotto sempre più trainata dai gusti di mercato, tendendo a replicare nel tempo linee e stili già affermati, qui la dimensione creativa della proposta di stile viene accentuata dalla compresenza di componenti artistiche e culturali che entrano nel processo progettuale. Il *radical fashion* diventa quindi un settore particolarmente interessante per la dimensione radicalmente innovativa che lo caratterizza e per la forte appartenenza al mondo delle *cultural & creative industries*.

Il *framework* del lavoro è quindi costruito sui cardini della manifattura evoluta: l'integrazione dei nodi strategici e la gestione dell'innovazione attraverso la valorizzazione del design come processo che comprende l'innovazione di prodotto e di processo dove la tecnologia - intesa come il sistema socio-tecnico di produzione - si può declinare secondo diversi e apparentemente opposti approcci¹ e tuttavia ugualmente efficaci se "intelligentemente gestiti".

Tenendo conto di tutti questi elementi, nella ricerca empirica si è scelto di:

- adottare il *radical fashion* come ambito di osservazione privilegiato per la presenza di dinamiche innovative e creative maggiori e per la dimensione competitiva di nicchia globale;
- studiare questo settore attraverso lo sguardo competente di un *retailer* con cui è stato avviato il progetto di ricerca;
- analizzare i casi osservando i percorsi di innovazione di prodotto e di processo, la relazione con il contesto nel senso di valorizzazione di conoscenze sedimentate nel contesto e la dimensione "culturale" del sistema di produzione-prodotto

A questa parte è dedicato l'intero paragrafo 3 in cui si articola la narrazione di tre *case study*: un'impresa di affermata reputazione internazionale nel *retail* e due brand di successo nella manifattura *radical fashion*.

Il lavoro si conclude nella proposta di un modello che si è scelto di definire di "manifattura evoluta" in cui il mondo della produzione manifatturiera e il mondo dei servizi divengono alleati, attivando, per vie diverse, una serie di processi ad alto contenuto di conoscenza, adeguatamente "nidificati" (Faccipieri, 2013) nel tessuto sociale e culturale del territorio e allo stesso tempo globali (Berta, 2014).

2. Le condizioni dell'intelligenza nell'impresa e nella manifattura

Il persistere delle condizioni di crisi sorte nel 2008, unitamente al perdurare del tasso di cambio euro/dollaro su livelli elevati, ha certamente accresciuto le difficoltà delle imprese manifatturiere la cui competitività aveva già subito non trascurabili erosioni a causa della stagnazione della produttività del lavoro negli anni precedenti l'esplosione della crisi finanziaria (Deaglio, 2010). Inoltre, in base ai dati OCDE, la produttività multifattoriale² fa registrare in Italia, nel periodo 2000-2011, una flessione di circa mezzo punto percentuale all'anno. Nello stesso periodo, Germania, Francia e Stati Uniti registrano un aumento medio annuo, pari, rispettivamente, allo 0,8%, allo 0,4%, e all'1,2%.

¹ Come vedremo i casi presentati potranno sembrare differenti ad un primo sguardo: per dimensioni strutturali, per scelta strategica di *value proposition*, per gestione e valorizzazione delle variabili interne. Tuttavia sono simili nella "intelligenza" con cui combinano le proprie variabili interne ed esterne e integrano la propria conoscenza attraverso la rete e il *collaborative approach* affermandosi sul mercato con successo.

² Ricordiamo che la produttività multifattoriale esprime il contributo allo sviluppo del prodotto interno lordo offerto dal *residuo* che non viene spiegato dalla variazione degli *input* di lavoro e capitale. La *multi-factor productivity*, dunque, evidenzia il contributo offerto, in particolare, dai processi d'innovazione di prodotto, di processo, dei modelli di business.

Tuttavia, benché le esportazioni italiane di merci abbiano subito tra il 2003 e il 2012 una contrazione dal 4,1 al 2,8% sul totale dell'export mondiale, l'Italia, con oltre 500 miliardi di \$, occupa la nona posizione nel ranking mondiale delle nazioni esportatrici, preceduta in Europa da Germania, Olanda e Francia, nonché da Cina, Stati Uniti, Giappone, Corea e Federazione Russa³. Risulta evidente, da questi dati, che, scontata la contrazione della quota sulle esportazioni mondiali determinata dalla travolgente ascesa della Cina⁴, un aggregato di imprese italiane è ancora in grado di occupare posizioni importanti nel commercio e nei mercati internazionali. È facile ricondurre questo strato di imprese al nucleo di medie imprese evolute su cui Giuseppe Berta (2014) ha recentemente focalizzato l'attenzione. Cosa ci insegna l'esempio di queste imprese? È possibile tracciarne il profilo indicandone quei tratti che potrebbero avere un valore generale per l'industria manifatturiera italiana?

Nel proporre questo tentativo, ci sembra utile partire dalla distinzione tra “impresa intelligente” e “produzione intelligente”. La manifattura, in quanto unità di analisi, ha senso solo se collegata alle scelte imprenditoriali adottate dal management. Le scelte attinenti alla gestione dei processi manifatturieri sono la necessaria conseguenza delle scelte strategiche attinenti alla natura del prodotto e al posizionamento dell'impresa nella catena globale del valore in cui essa è inserita. I profondi mutamenti che hanno interessato la distribuzione territoriale dei siti di produzione e dei flussi del commercio internazionale hanno portato a una crescente frammentazione delle filiere di produzione e distribuzione. La fabbrica integrata che abbiamo conosciuto nell'epoca fordista è stata sostituita da una rete sempre più frazionata di produttori specializzati il cui insediamento è disseminato su un esteso numero di regioni e territori⁵. Questo nuovo paradigma è stato giustamente chiamato “*trade in tasks*” poiché le economie nazionali si specializzano non più e non solo nella produzione ed esportazione di prodotti *finiti*, ma, in misura crescente, nella gestione di specifiche fasi di un processo globale che mette capo a un prodotto finito solo grazie all'apporto di molte altre fasi specializzate (Grossman *et al.*, 2011).

Questo mutamento ha generato rilevanti opportunità per imprese anche di piccola-media dimensione purché dotate di competenze tecniche, organizzative e manageriali all'altezza del ruolo da assolvere nella rete globale. Le imprese italiane che occupano posizioni di rilievo nell'export mondiale rispondono pienamente a queste connotazioni. Esse dimostrano che si può progettare e produrre in Italia, purché l'elevato costo del lavoro per unità di prodotto venga più che compensato dalla qualità del prodotto, dal suo contenuto di innovazione, dalla identità della sua immagine, dalla sua relazione con il contesto. Una sfida complessa.

La via, più agevole, della replicazione dei processi per sfruttare le curve di esperienza non può essere percorsa standardizzando i cicli di lavorazione, e questo anche perché, fortunatamente, i mutamenti nell'organizzazione internazionale dei flussi di produzione e distribuzione si accompagnano a mutamenti altrettanto radicali nei comportamenti di consumo. I nuovi modelli di consumo privilegiano infatti da tempo la personalizzazione dei prodotti e dei servizi. Secondo Marsch (2014), la *personalizzazione di massa* rappresenta lo stadio successivo dei processi di produzione, ormai orientati alla realizzazione di prodotti talmente particolari da essere quasi unici.

Molte imprese italiane, in particolare quelle che si sono evolute a partire dall'esperienza dei distretti manifatturieri, hanno efficacemente interiorizzato le regole della produzione per piccoli lotti. Siamo però di fronte a tendenze che radicalizzano le tradizionali logiche distrettuali. A causa della forte reattività delle catene globali del valore e ai mutamenti della domanda finale, le imprese specializzate in una fase del ciclo globale devono essere in grado di gestire la variabilità dei volumi e dei mix di produzione impegnando, contemporaneamente, risorse rilevanti nella sperimentazione di nuove tecnologie inerenti ai materiali e ai processi, nel miglioramento del design dei prodotti,

³ WTO, World Trade Developments, *Leading exporters and importers in world merchandise trade*, 2012.

⁴ La Cina, tra il 2003 e il 2012, è passata dal 5,9 all'11,4% sull'export mondiale. La contrazione delle quote sull'export mondiale non riguarda solo l'Italia. Ad esempio, la Germania e la Francia sono passate, rispettivamente, dal 10,2 al 7,8%, e dal 5,3 al 3,2%.

⁵ IDE-JETRO, World Trade Organization, *Trade patterns and global value chains in East Asia: from trade in goods to trade in tasks*, 2011.

nell'apprendimento di nuove modalità di esecuzione del lavoro. Tutti questi processi devono rispettare i vincoli posti dalle esigenze di coordinamento con le altre fasi specializzate a monte e a valle, presidiate da attori che spesso non appartengono allo stesso *milieu* territoriale e culturale dell'impresa e che dunque esigono nuove modalità di interconnessione.

La matrice di competenze che deve convergere sui risultati dell'innovazione di prodotto è dunque particolarmente complessa. Proprio per questo, un'altra dimensione chiave dell'impresa intelligente è la costante tensione a sviluppare piattaforme di collaborazione con i partner più prossimi che forniscono servizi rilevanti (finanziamento, servizi informatici, servizi di design e progettazione, ecc.) per l'interconnessione con i nodi della catena globale del valore.

Sta dunque emergendo un nuovo tipo d'impresa (e, di conseguenza, di manifattura) intelligente, un'impresa i cui confini diventano un "continuo mobile", poiché essi si estendono o si comprimono a seconda dei tempi e dei siti geografici in cui emergono spazi di opportunità concessi dalla frammentazione della catena del valore. Un'impresa che ha capacità organizzative morfogenetiche sia perché permette alla conoscenza che si accumula al suo interno di proiettarsi su varie linee di sperimentazione sia perché agisce con un ampio sistema di valori e con uno sguardo lungo, cioè proiettato sul futuro e quindi sensibile a quei valori sociali (risparmio energetico, controllo dell'inquinamento, sviluppo del capitale umano, ecc.) che potranno risultare critici nel prossimo futuro.

Il mondo della moda ha mostrato negli anni più recenti una certa difficoltà nel mantenere la sostenibilità economica ma anche sociale dei propri processi, la nicchia del *radical fashion* costituisce un ambito interessante per lanciare una riflessione critica della reale capacità innovativa del settore.

In uno scenario di competizione globale dove la matrice di competenze che deve convergere sui risultati dell'innovazione di prodotto è particolarmente complessa e dove la dimensione industriale prevalente è la PMI si può pensare ad un modello di manifattura "trainata" da un *lead retailer in grado di valorizzare* spazi di opportunità concessi dalla frammentazione della catena del valore?

L'analisi empirica è dedicata a rispondere a questa domanda, partendo dall'ipotesi che un settore in cui il valore del prodotto sta nella sua forte identità e densità culturale, declinata su mercati globali, sia propenso a sviluppare strategie di questo tipo.

Dunque la *research question* è sull'identificazione di un modello di business che metta in rilievo come una manifattura intelligente coinvolga necessariamente un legame diverso con alcuni attori posti a valle nel mercato (i *lead retailer*) e con questi costruisca un modello capace di adattarsi morfogeneticamente alle dinamiche del contesto competitivo ovvero di un modello di manifattura evoluta "fattibile" anche per le dimensioni più diffuse d'impresa.

3. La ricerca empirica

3.1 *Il radical fashion come lead market*

Il termine *radical fashion* (Wilcox, 2001) viene coniato per la prima volta in occasione della omonima mostra tenutasi al Victoria & Albert Museum (London, UK) tra ottobre 2001 e gennaio 2002, identificando la proposta di una moda che non rimane a languire pavida dentro i recinti familiari lasciandosi tentare dall'idea che ciò sia necessario per vendere⁶. La mostra invitava undici designer di fama internazionale⁷ a prendere parte al processo di costruzione delle installazioni, identificando in ciascuno di essi una forza innovativa di rottura, capace di spingere il mercato in nuove direzioni.

⁶ Parafrasando le parole del giornalista A. Flaccavento su moda24.

⁷ Gli undici *designer* (e non stilisti) erano di diverse nazionalità ma nessuno di questi proveniva dal mondo della moda italiana. Alexander McQueen, Hussein Chalayan, Helmut Lang, Martin Margiela, Rei Kawakubo, Yohji Yamamoto, Junya Watanabe, Jean Paul Gaultier, John Galiano, Issey Miyake and Azzedine Alaïa.

“ (...) each designer has in common a highly influential place in the fashion world. These designers cut through ideas as well as fabric. Challenging established views, they have committed their lives to seeking ever more demanding expressions of “beauty”, with diverse and often provocative results”⁸.

In altre parole, se la moda è uno dei settori creativi o, al limite, il settore creativo per eccellenza apparendo naturalmente connesso all’innovazione che della creatività è il territorio confinante (Calcagno, 2013), la nicchia del *radical fashion* identifica una deriva estrema e radicale del processo creativo e innovativo. In questo ambito, l’innovazione non si fa trainare dal comportamento e dai gusti della domanda, ma deriva dalla ricerca tecnologica, dalla volontà di costruire significati nuovi rispetto alle interpretazioni correnti (Verganti, 2008; Calcagno, 2013) e dalla contaminazione con ambiti artistici e dimensioni più spiccatamente culturali. Il *designer*, quindi, sviluppa il proprio processo in maggiore autonomia rispetto al mercato, sperimentando territori meno consueti rispetto a quelli frequentati con la preoccupazione prevalente di gestire un brand. In questo senso si usa la parola *designer* e non stilista, per evidenziare la profondità della dimensione progettuale e una valenza culturale in grado di anticipare e trainare le mode e le tendenze.

I *designer* della moda sono coloro che non si curano dei trend in quanto desiderano sospingerli con la loro sperimentazione e non si curano della moda in quanto desiderano essere un passo in avanti o di lato rispetto ad essa, privilegiando il pensiero laterale (De Bono 1998) e il *divergent thinking* (Kelley e Kelley 2013).

I prodotti che rientrano in questa nicchia sono prodotti che sconfinano nei domini dell’arte, dell’architettura o della letteratura, proponendo riflessioni e visioni che sono svincolate (anche se non prescindono) dalla natura commerciale del prodotto finito. Gli abiti mantengono così la loro funzionalità acquisendo al contempo un respiro di lungo periodo, proprio perché vengono svincolati dai *dictat* fuggevoli della moda.

L’innovazione del mondo del *radical fashion* travalica dunque lo stile o la semplice estetica di prodotto per entrare in maniera più spinta nella sperimentazione dei materiali e nel superamento delle barriere sulle forme convenzionali dello stile. E, tuttavia, non tradisce la consapevolezza che l’abito deve avvolgere un corpo.

Perché dedicarsi a questa nicchia per andare alla ricerca di un modello di produzione intelligente? Perché non scegliere il più ampio e generico settore della moda? La scelta risponde a un’idea ben precisa. Se si vuole studiare un modello di impresa intelligente, il tema dell’innovazione è centrale, e lo è a maggior ragione se l’innovazione segue una logica radicale. Un vantaggio competitivo giocato unicamente sulle dimensioni di prezzo e qualità non è infatti sostenibile nel lungo periodo, nemmeno quando è supportato dalla dimensione immateriale della *brand awareness*. In contesti sempre più complessi, la sfida diventa quella di costruire una proposta di valore innovativa, evitando di misurarsi con i competitor su prodotti simili.

Il *radical fashion* viene quindi osservato come un *lead market*⁹ (Beise 2001; Beise e Gemünden 2004), ovvero come una nicchia profonda di mercato che per prima accoglie innovazioni di valore potenzialmente globali in futuro, sia continuando ad essere di nicchia sia trasformandosi in trend o *long-seller*¹⁰.

Il *radical fashion*, in altre parole, per indurre le imprese - a partire da quelle italiane *brand-specific*¹¹ - a sperimentare la propria intelligenza.

⁸ Queste sono le parole che definiscono il radical fashion nel manifesto di presentazione della mostra (http://www.vam.ac.uk/vastatic/microsites/rad_fash/flash.html)

⁹ Rifacendoci all’approccio *lead user* (von Hippel 1986) abbiamo trasposto al mercato di nicchia profonda le caratteristiche riferite al *lead user*, inferendo le considerazioni rispetto agli impatti positivi sulla spinta innovativa. Dunque il *lead market* in esame non corrisponde ad una zona geografica o una nazione specifica, bensì a un’area culturale di innovazione creativa e di consumo coerenti con il *radical fashion*.

¹⁰ Fabris (2003) parla dei prodotti long-seller come di “una classe di prodotti che risulta più redditizia dei *bestseller*”, definendoli come “quei prodotti che continuano a vendersi negli anni senza soluzione di continuità, (...) [costituendo] la categoria che si definisce dei *basic* o *classic*” (Fabris 2003).

¹¹ Davanti al successo di alcuni marchi del lusso italiano, ci si interroga sulla sostenibilità di lungo periodo di una competitività giocata prevalentemente sulla *brand awareness*, quando invece sarebbe opportuno avere una strategia proattiva in grado di

3.2 Metodologia: selezione dei casi di studio e pratica dell'osservazione

Il progetto di ricerca¹² è stato fondato su una scelta metodologica articolata su due livelli: la selezione dei casi e l'utilizzo della metodologia di indagine.

Sotto il primo profilo, una volta definito come campo di indagine il mondo della manifattura italiana operante nel settore del radical fashion, il progetto è stato avviato a partire dall'esperienza di un'azienda commerciale italiana, la società IVO MILAN, storica impresa commerciale di grande tradizione e di elevato standing innovativo operante localmente a Padova e a livello globale con un proprio e-shop. La manifattura, infatti, non costituisce un sistema isolato, capace di vivere senza il contributo fondamentale di quegli attori che sono in grado di dare voce al mercato partecipando alla costruzione dell'esperienza di consumo. Tale esperienza è strettamente correlata all'intelligenza di un sistema produttivo che, soprattutto in presenza di una domanda in complessa evoluzione come quella attuale, ha bisogno di sensori intelligenti, capaci di attivare risposte flessibili e immediate. Questa capacità ha sostenuto in passato lo sviluppo del sistema produttivo italiano, ad esempio nell'esperienza dei distretti del *made in Italy*, e oggi, nella situazione di crisi strutturale che attraversiamo, va posta nuovamente sotto osservazione per individuare quelle pratiche virtuose in grado di indirizzare l'innovazione e permettere al sistema produttivo di sintonizzarsi con le diverse istanze da soddisfare.

Con il contributo dell'azienda commerciale sono stati individuati due casi di aziende manifatturiere, ritenuti significativi per rappresentare differenti strategie di prodotto e di processo sviluppatesi nel tempo in questo settore. I casi selezionati sono incarnati dalle figure di due designer, il giapponese Issey Miyake e l'italiana Daniela Gregis. I due casi internazionali, ancorché diversi e apparentemente distanti tra loro (a testimonianza che la complessa realtà che ci troviamo ad analizzare sospinge molteplici percorsi possibili), sono egualmente significativi per le innovative proposte di valore¹³ e per il successo raggiunto a livello globale.

Sotto il profilo metodologico, si è scelto di lavorare su più fronti, facendo ricorso sia agli strumenti tipici della classica ricerca qualitativa (Meyers, 2009a, 2013b; Yin, 1989a, 2014b; Ricolfi, 1998; Silverman, 2002) sia all'approccio dell'*action research* e del *case history*, mettendo così insieme una serie di dati provenienti da più fonti, dirette e indirette.

In particolare, la metodologia dell'*action research* (Coghland e Brannick, 2001; McNiff, 1988; McNiff e Whitehead, 2011) articolata nelle sue diverse fasi (Susman e Evered, 1978; Elden e Chisolm, 1993) è stata utilizzata per lavorare con il *retailer*. Il progetto prevedeva infatti il ricorso a questo strumento per affrontare il problema di un cambiamento organizzativo¹⁴ reso necessario dal

fronteggiare mercati maturi caratterizzati da consumatori postmoderni, che alla marca chiedono risposte più complesse (Fabris 2008). "Allenarsi" alla *value innovation* diventa dunque non un esercizio di stile, ma una necessità per mantenere una solida capacità competitiva.

¹² Il progetto è finanziato dal Fondo Sociale Europeo con un assegno dal titolo "Manifattura italiana e innovazione sostenibile. Rifunzionalizzare il patrimonio culturale attraverso la costruzione degli archivi aziendali".

¹³ In entrambe i casi di successo vi è una conoscenza diretta del mercato di riferimento e la valorizzazione di un approccio collaborativo con i soggetti strategici, nodi della catena del valore e fonti di innovazione.

¹⁴ L'*action research* è una strategia d'indagine che si fonda su una forte ed esplicita collaborazione tra il ricercatore e l'organizzazione studiata (ad es.: l'imprenditore, il top management, un team di progettazione). Diversamente da altre forme d'indagine (studio di uno o più casi, etnografia, *grounded theory*) che si propongono di studiare l'oggetto d'indagine da una prospettiva "esterna e indipendente", l'*action research* ha come scopo il cambiamento organizzativo. Il ricercatore diventa un "partecipante attivo" ai processi d'innovazione nell'organizzazione studiata.

Ciò non significa che la figura del ricercatore si trasformi in quella del consulente poiché lo scopo dell'*action research* rimane quello di contribuire allo sviluppo della conoscenza scientifica, ma questo scopo viene conseguito attraverso l'apprendimento che deriva dall'analisi/interpretazione degli effetti del cambiamento organizzativo attuato.

Entrambi i soggetti che partecipano all'*action research* condividono il Disegno della Ricerca - analisi della letteratura, metodo di ricerca, *framework* teorico (*research question e study proposition*), tecniche di raccolta dei dati, approccio all'analisi dei dati, documentazione e scrittura dei risultati - e ciò significa che, pur nella distinzione dei ruoli, l'imprenditore si cala nel ruolo del ricercatore allo stesso modo in cui il ricercatore si cala in quello del decisore di un intervento organizzativo.

L'*action research* attraversa alcune fasi tipiche. Si parte da una fase diagnostica nel corso della quale i due soggetti (ricercatore e imprenditore) collaborano nel diagnosticare la natura del problema che deve essere affrontato; segue una fase terapeutica nella quale vengono messe a fuoco sia l'azione da intraprendere che gli effetti "attesi" del cambiamento organizzativo; l'ultima fase è quella della raccolta dei dati e dello studio delle conseguenze dell'azione adottata, conseguenze che vengono confrontate con le aspettative inizialmente prospettate. In questo terzo stadio le figure dei due soggetti tornano a distinguersi nel senso che il

perdurare di condizioni di mercato non favorevoli per il comparto più generale del *retail* e per il settore della moda nel suo complesso. Il cambiamento organizzativo era finalizzato alla messa a valore del sistema di conoscenze accumulate nel tempo dall'azienda, al fine di trovare nuove forme di costruzione del valore anche in più stretta collaborazione con i fornitori strategici dell'azienda e con nuovi partner (inter-)nazionali. A supporto dell'*action research*, è stata ricostruita la storia imprenditoriale di IVO MILAN, attraverso interviste dirette ai titolari e ai collaboratori, incontri di discussione sui temi oggetto di studio e mediante l'osservazione diretta dei processi in atto nel luogo di lavoro. Sono state quindi analizzate anche alcune fonti indirette, e in particolare il ricco archivio di immagini e descrizioni degli abiti acquisiti nel tempo, così come le newsletter che periodicamente l'azienda manda ai propri clienti, la raccolta epistolare con i clienti e il carteggio con i clienti dell'e-shop, strumenti di comunicazione utili per l'individuazione delle variabili che influenzano il comportamento d'acquisto nell'ambito del *radical fashion*. Si sono dedicate 5 intere giornate alla fase diagnostica, durante la quale interviste, discussione e osservazione delle pratiche caratterizzanti la condotta dall'azienda hanno permesso di definire gli ambiti dell'*action research*. (complessivamente di 55 ore, suddivise in incontri di 6 ore ciascuno in media). A ogni incontro ha partecipato l'imprenditore con i suoi tre collaboratori principali e il team di ricerca. A queste ore vanno poi aggiunte "spedizioni di ricerca" e occasioni d'incontro presso il nostro partner, sia coi responsabili dell'impresa manifatturiera italiana sia con altri attori, "colleghi" di Orlando Milan¹⁵.

Nello studio del brand giapponese Pleats Please-si è fatto ricorso alle fonti indirette disponibili sul caso, quali i racconti dello stesso dealer nel corso del proprio rapporto professionale con il designer, le fonti bibliografiche (AA.VV. 2012) e alcuni documenti video e fotografici disponibili sempre presso la sede del dealer e arricchiti dal racconto dello stesso.

Infine, nel caso della designer italiana, la ricerca si è avvalsa di n 6 interviste e numerose occasioni di incontro presso la sede dell'azienda con la proprietà e con alcune delle persone addette alla produzione e componenti il team creativo oltre che di visite durante la presentazione della collezione nelle giornate della moda e incontri presso il laboratorio e il *flagship store* presente presso la sede aziendale in Bergamo alta.

L'insieme dei dati raccolti è stato quindi discusso all'interno del team di ricerca e anche con il *retailer* nel corso dell'*action research*, svolgendo un processo di triangolazione che ha alimentato la discussione tra chi ha svolto la ricerca e il dealer, arrivando a mettere a fuoco un'ipotesi di intervento e, quindi, di azione da intraprendere per rafforzare la posizione competitiva dell'azienda mettendo a valore la conoscenza sedimentata nel tempo in varie forme all'interno dell'organizzazione¹⁶.

La scelta di accostare l'analisi di due realtà manifatturiere (evolute) ad un'azienda *retail (lead retail)*, va letta conseguentemente all'obiettivo di proporre un'azione *terapeutica* dell'*action research* a sua volta coerente con l'individuazione e valorizzazione dei nodi di creazione e trasferimento della conoscenza su cui si fonda la manifattura evoluta, proponendo un modello di produzione intelligente a misura della PMI¹⁷.

ricercatore concentrerà l'attenzione sulle implicazioni del cambiamento organizzativo sul *framework* teorico che ha orientato il disegno della ricerca, mentre l'imprenditore valuterà soprattutto gli effetti sulla competitività dell'impresa.

¹⁵ Altri proprietari e manager di analoghi store e attori istituzionali della Camera italiana Buyer Moda.

¹⁶ Tenendo conto delle tre fasi tipicamente presenti nell'*action research*, quest'ultima non è ancora terminata, essendo attualmente nella seconda fase (implementazione della proposta terapeutica); la verifica delle conseguenze delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi iniziali, la gestione delle eventuali direzioni di azione emergenti e la triangolazione di tali dati con la valutazione dell'impatto sulla competitività dell'impresa sono al centro della terza fase di *action research* nella quale si sta per entrare.

¹⁷ Il terzo caso esposto consiste nella proposta di un modello che rende "fattibile" la manifattura intelligente anche per quelle dimensioni produttive tipiche dell'assetto industriale italiano (costituito per lo più da MPMI), che attraverso la valorizzazione dello strumento strategico "rete d'impresе" può realizzare la necessaria integrazione sinergica della conoscenza depositata. Pur ritenendo positiva l'aggregazione tra imprese, si ritiene l'istituto "contratto di rete" più congeniale al progetto strategico di collaborazione auspicato in questo lavoro.

3.3 Issey Miyake: tecnologia di processo e innovazione di design per un mercato globale

“Menti creative che si riuniscono per portare a buon fine un prodotto. Nessun altro capo d’abbigliamento riesce a cogliere la contemporaneità quanto i Pleats Please!”

Kazuko Koike¹⁸

“Né sartorialità né alta moda, “semplicemente” ricerca, ingegneria e design dell’abbigliamento” (AA.VV., 2012). Le parole di Issey Miyake esprimono l’essenza della proposta di valore lanciata dal designer giapponese con il prodotto Pleats Please.

Pur provenendo dalla formazione dell’alta moda¹⁹ - dove coltiva un gusto raffinato e apprende il valore dei prodotti di alta artigianalità - Miyake decide di incanalare la propria creatività all’interno di una visione di prodotto originale e insieme universale. Questo obiettivo viene raggiunto lavorando su due fronti: la forma²⁰ e il tessuto.

Sul primo fronte l’idea di Miyake è quella di recuperare la duttilità trasversale di prodotti quali *jeans* e *t-shirt* (indossati da chiunque a prescindere da età, genere, appartenenza sociale e, a volte, etichetta dell’occasione) e, a partire da questa forma, creare una proposta di valore di capo a-temporale, che allontana il fashion dal paradigma dell’usa e getta favorendo al contempo cicli creativi più lunghi e stabili. In questo senso, non solo i prodotti richiamano codici universali di abbigliamento, ma le stesse sfilate lanciano novità che vengono riprese e sviluppate in momenti successivi, costruendo una continuità tra le collezioni.

Il tessuto, secondo fronte di azione nel processo di design dei Pleats Please, rappresenta il cuore dell’innovazione tecnologica che supporta il progetto. In un periodo segnato dalla pesante recessione in cui versa l’industria tessile nipponica, Issey Miyake decide di partire dal tessuto per avviare una ricerca capace di garantire la sopravvivenza del comparto. Cuore strategico di questo percorso è la funzionalità del filato e, attraverso la rigenerazione del prodotto tecnico “triathlon”, nasce l’ispirazione del progetto di ricerca che dà vita a capi lievi come la carta e realizzati con materiali che asciugano velocemente.

A partire dall’osservazione di questi tessuti tecnici e performanti viene avviato un progetto per lo sviluppo di macchinari e l’ingegnerizzazione di un nuovo processo produttivo. Dopo due anni di ricerca, Miyake e il suo team²¹ sono in grado di creare quei materiali capaci di sospingere la progettualità originale di un prodotto-abbigliamento con funzionalità ed estetica uniche. La prima innovazione è il processo di costruzione del plissé, da cui il *naming* Pleats Please²². Affascinato dalla maestria delle creazioni Fortuny dei primi anni del XX secolo, Miyake riesce a creare un plissé indistruttibile, leggerissimo e di facile manutenzione, risultato di uno speciale trattamento di processo in cui sia le macchine sia le fasi di processo sono radicalmente nuove. Le macchine sono realizzate appositamente per Miyake e la produzione è fondata sul concetto di “inversione”, per cui prima viene creato l’indumento - tagliato, imbastito e cucito - e successivamente viene piegato e inserito nelle macchine per la plissettatura. Questo conferisce al capo un elemento di unicità proteggendolo al contempo dai processi imitativi²³.

Il “prodotto-tessuto” diventa così un “prodotto-capo da vestire”, in cui la combinazione delle caratteristiche tecniche del tessuto²⁴ e delle forme austere permette di realizzare una linea di abiti

¹⁸ Direttrice creativa e co-fondatrice del consiglio consultivo di MUJI, oltre che professore emerito dell’Università d’Arte Musashino (JP).

¹⁹ Dopo aver frequentato la scuola della Chambre Syndical de l’Haute Couture a Parigi, Issey Miyake continua la sua formazione presso la casa di alta moda Givenchy.

²⁰ La piattaforma concettuale dell’idea di “forma” qui proposta è il “Conceptual model of the Offenbach Theory of Product Language: the Formal Aesthetic Functions” (Gros, 1976a;1984b).

²¹ In particolare la designer tessile Makiko Minagawa sin dagli anni ‘70 è tra le figure di maggiore supporto sul fronte della fattibilità tecnica dell’innovazione di materiale. Altra figura decisiva per Miyake è l’azienda Toray, che lavora al superamento dell’effetto indesiderato della elettricità statica insita nel poliestere.

²² Il Please ricorda l’esperienza della “prova su strada” effettuata da Miyake con i ballerini del Frankfurt Ballet Company che raccontano della piacevolezza di danzare indossando i capi della nuova linea.

²³ Macchine e processi sono infatti coperti da brevetto.

²⁴ Da cui dipendono la maggior parte delle sue funzionalità.

belli e pratici, che bene si adattano alle diverse occasioni di una vita in cui gli impegni di lavoro si sovrappongono a occasioni di vita sociale e culturale. La linea Pleats Please nasce quindi come una linea di “indumenti nomadi” (AA.VV. 2012) in cui l’elasticità espressiva è abbinata alla funzionalità: lasciano libertà di movimento in quanto leggeri e adattabili nella forma e sono facili da compattare e da conservare grazie alla possibilità di essere arrotolati e lavati in casa senza impatto sulla memoria della plissettatura.

Per ottenere questi obiettivi Miyake si è affidato alla ricerca tecnica²⁵, trovandovi la soluzione per coniugare gli standard industriali necessari a rendere accessibile il prodotto a un pubblico più vasto²⁶ con l’elevata maestria tipica della fattura artigianale degli abiti di alta moda, interpretata alla luce della tradizione nipponica, dove tutto quello che non appare strettamente funzionale viene eliminato dall’abito. Il prodotto Pleats Please rappresenta così un’innovazione di prodotto e di processo capace di trovare la sintesi ideale di quelle spinte apparentemente contraddittorie e inconciliabili: unicità e universalità, bellezza e praticità, accessibilità ed esclusività.

Le innovazioni che si susseguono nel tempo a livello di prodotto e di processo rendono possibile e sempre più efficace tale sintesi e vale la pena ricordarne almeno alcune:

- la diversificazione delle linee mediante il ricorso a tessuti con posizionamento di prezzo differente a seconda che si usino materiali naturali come la seta o sintetici come il poliestere. Abituato ai materiali naturali e pregiati ma desideroso di percorrere la strada dell’universalità, Miyake inizia a fare ricerca nel campo delle fibre sintetiche in *co-working* con fornitori esperti, cogliendo le opportunità del momento in cui l’innovazione della tecnologia delle fibre sintetiche si sta evolvendo e l’associazione fra poliestere e qualità inferiore si affievolisce. Una decisione strategica coraggiosa poiché introduce elementi di complessità nuovi legati alla gestione di un filato sintetico che presenta sia difficoltà tecniche (elettricità statica e altre problematiche meccaniche) che di processo creativo (la creazione di fili di tonalità originali e variegati, necessaria per sostenere la creatività, deve essere coniugata con l’inevitabile gestione di lotti grandi dei filati). Ciò nonostante la strada viene percorsa con successo, consentendo al designer di segmentare meglio il mercato attraverso una razionalizzazione dei costi dell’intero processo creativo-produttivo;
- il ricorso a tecniche di taglio piano invece che curvo, capaci di realizzare forme che ricordano sculture plastiche, in cui il movimento e l’adattamento al corpo creano una sorta di “elasticità espressiva”, che diviene unica rispetto a chi, di volta in volta, indossa gli abiti. Una successiva evoluzione progettuale lascia al consumatore finale l’opportunità di adattare ulteriormente il capo, arrivando a tagliare intere parti di esso, come le maniche di una maglia e i bordi di un vestito, permettendone la sua ulteriore personalizzazione²⁷;
- il ricorso ai metodi di *lean production* per controllare i costi e ridurre i tempi di consegna, con un’attenzione alle esigenze di un mercato di varietà dalle dimensioni globali. La recente introduzione di macchine ad alta velocità ha ad esempio permesso di ridurre i tempi di filatura da 800 a 6.000 m di filato al minuto, con un tipico intervento di *kaizen* del processo produttivo.

Queste ed altre innovazioni di prodotto e di processo si fondano sul costante ricorso alla collaborazione e alla rete. Che si tratti del coinvolgimento di tecnici, ingegneri e matematici chiamati a sviluppare un nuovo tessuto, o della collaborazione con altre imprese produttive, tutto avviene nel segno della ibridazione e della collaborazione, segni che caratterizzano anche la scelta di sperimentare le “prove su strada” con *lead user* (von Hippel 1986; Urban e von Hippel 1988) quali ballerini e coreografi, chiamati a verificare le caratteristiche del capo rispetto a condizioni d’uso in cui la fluidità dei movimenti diventa un’esigenza estrema. Una collaborazione che permette

²⁵ Come dice lui stesso, “Volevo raggiungere la maestria della fattura ma utilizzandola per creare capi basati su teorie di tecnologia e ingegneria moderne ... i nostri Pleats non sarebbero mai stati possibili senza la sperimentazione, lo sviluppo ed il progresso nei materiali e nelle tecnologie delle pieghe”(AA.VV. 2012).

²⁶ Miyake ha scelto la via della trasformazione dove la creazione unica e insuperabile dell’alta moda è stata sostituita da un appassionato interesse per la modernità, per il design in serie, per il processo industriale e per il prodotto pensato per un pubblico universale.

²⁷ Un esempio eclatante è il progetto A-POC 1999: indumento pre-tagliato.

a Miyake non solo di trovare il giusto brand, Pleats Please²⁸, e di confermare il proprio progetto, ma anche di iniziare un particolare rapporto con il mondo artistico, rafforzato quando William Forsythe richiede i suoi abiti come costumi di scena per la propria compagnia di ballo e quando, con le esperienze delle “*gest artist series*”, alimenta la creatività del prodotto, oltre alla sua comunicazione.

In questo percorso, il vantaggio competitivo è sempre costruito attraverso un duplice investimento: nella tecnologia produttiva e nella ricerca di design. Ambiti che vengono presidiati attraverso un intenso lavoro di innovazione, anche in ottica di *collaborative innovation* con partner strategici (Chesbrough 2003).

Pleats Please non sarebbe mai diventato un prodotto e un marchio globale se non ci fosse stata una rete di alleanze paritarie²⁹ tra le varie corporazioni che a livello internazionale sono conosciute col *naming* Pleats Please.

Un percorso guidato da un’idea forte, che privilegia la modernità³⁰, il design in serie, il processo industriale e il prodotto pensato per un pubblico universale, perché “il design è per tutti”, sostiene Miyake.

3.4 Daniela Gregis: l’artigianalità del lavoro manuale per dare senso alla collezione

La casa di moda Daniela Gregis rappresenta un gioiello della piccola imprenditoria italiana.

È uno spazio dove il tempo sembra essersi fermato³¹ e l’antico rivive nel design contemporaneo attraverso il recupero di una tradizione artigiana che - fatta di uncinetto, maglia, ferri da calza e aghi - entra nel *fashion system* sollevando il consumatore dai ritmi frenetici della vita moderna. Piazza Vecchia in Bergamo Alta, sede produttiva dello showroom e del *flagshipstore* italiano³², comunica questo desiderio di allontanare l’ipermodernità dalla vita di ogni giorno pur nella intensa operosità sospinta dalla passione nel lavoro manuale e dall’idea di gioco inglobato nel concetto di lavoro.

La filosofia che sottende la progettualità è affine al mondo del design ed è fondata su tre elementi centrali per la proposta di senso (Blumer, 1969; Verganti, 2008) e la costruzione del valore di prodotto. Gli elementi riguardano: la proposta di prodotto, la visione del tessuto e la progettazione del processo produttivo.

Sotto il profilo della proposta di prodotto, le dimensioni valorizzate sono l’atemporalità dei modelli e il gioco interpretativo lasciato al consumatore. Gestiti come veri e propri oggetti di design, alcuni modelli vengono brevettati³³ e, attraverso variazioni di tessuto o declinazioni ulteriori del tema, vengono rigenerati nelle collezioni successive. La reiterazione dei prototipi “vincitori” comporta lo sviluppo di alcuni *long-seller* che Daniela Gregis ha sostenuto sin dal suo esordio³⁴. Coerentemente con questa filosofia le linee sono essenziali anche quando romantiche o eccentriche, ponendosi volutamente al di fuori delle tendenze del momento per liberarsi dall’esigenza di alimentare il “gioco” perverso del *fashion system* che punta all’obsolescenza veloce del capo per fare spazio a proposte successive (Svendsen, 2004). Ma se il “gioco” della moda viene rifiutato, il concetto di gioco rientra nel senso più vero. La proposta di Daniela Gregis è infatti espressione di una moda che si abbandona all’esperienza dell’individuo, dove “il vestirsi è un giocare

²⁸ Vedi nota 16.

²⁹ Issey Miyake Design Studio sviluppa il concept, Toray produce i fili, Inami Textiles li lavora a maglia (oggi Toray Textiles inc.), Tamurakoma che &Co. Ltd li stocca, Polytex Industry Co. li plissetta, e la Issey Miyake Inc. li immette sul mercato. Siamo di fronte a un sistema di impresa evoluto che supera i confini del gruppo corporativo e si basa su alleanze paritarie (Berta 2014).

³⁰ “Ero alla ricerca di un capo d’abbigliamento che fosse in grado di fare da ponte tra il XX e il XXI secolo”, afferma Miyake in un’intervista rilasciata nella primavera del 1994 alla rivista di design Axis.

³¹ “La poetica dei capi di Daniela Gregis emoziona, tocca corde interiori soffocate dai frenetici ritmi quotidiani, riuscendo a delineare un futuro sostenibile, chissà, finalmente a dimensione umana”. (<http://www.ivomilan.com/it/menu-195.htm>).

³² L’altro *flagshipstore* è situato a Parigi.

³³ La rielaborazione delle procedure logiche che portano alla creazione di prototipi originali viene tutelata attraverso la registrazione di modelli e disegni ornamentali, nazionali e internazionali. Alcuni esempi sono: il cappotto Olma, lo sviluppo del modello la Pentolaccia e, più recentemente, il deposito di un particolare sistema di chiusura dei nuovi pantaloni unisex sviluppati per il mercato Giapponese.

³⁴ La creatrice continua ad esempio a mandare in produzione il modello “gonna Tasca” dal 1995, anno in cui è stato inaugurato il primo *flagshipstore* in Bergamo Alta.

all'esprimersi»³⁵. Gli "attrezzi del mestiere" che il consumatore può utilizzare per infilare, agganciare e ripiegare il tessuto - giocando a trasformare il design dell'abito - sono aperture accuratamente rifinite disseminate nei capi, occhielli, e piccoli gemelli fatti all'uncinetto. Tale caratteristica, oltre a creare occasioni di gioco per chi indossa l'abito, apre la strada a una interpretazione soggettiva del capo stesso e ne rafforza la dimensione di atemporalità, includendo la trasformazione nell'identità del prodotto.

Sotto il profilo della visione del tessuto, sperimentazione e riuso sono le parole chiave. La cultura della materia prima e il correlato investimento nella ricerca derivano sia dalla formazione della designer, a lungo impegnata in questo settore, sia dalla convinzione che la materia prima influenzi profondamente la progettualità e la gestione del processo produttivo³⁶. L'attenzione alla rigenerazione dei modelli si esprime anche per la materia prima, attraverso la rigenerazione dei tessuti storici (ormai irreperibili se non nelle scorte di archivio) grazie alla R&S di particolari processi di tintura (coerenti con un'etica di sostenibilità) e alla creazione di "tatuaggi" di colore fatti a mano direttamente sul capo finito. Questo percorso permette di arricchire le collezioni, oltre che *rifunzion*. Sospinta da un vero e proprio amore per il materiale, la designer sostiene la ricerca del suo team creativo in *co-working* con aziende di settore, sia italiane che estere³⁷. Nella progettualità dei capi è quindi il tessuto che deve parlare, mentre l'abito diventa quasi un totem della materia prima che intenzionalmente "deve essere ferita" il meno possibile³⁸. La centralità del tessuto viene richiamata dall'intensa attività di ri-funzionalizzazione degli scarti produttivi attraverso il loro recupero e reinserimento nel processo produttivo. Coniugato con il processo produttivo del "totally hand made" di cui si parlerà fra poco, il recupero degli scarti crea i fondamenti per l'unicità - il pezzo unico - e per l'inimitabilità di prodotto. Il *muda* recuperato, sedimento del passaggio dei tessuti e archivio storico della materia prima, è fonte di creatività permettendo la trasformazione della linea di accessori artigianali in prodotti unici ed inimitabili. Questo percorso progettuale nasce da un istinto, dall'amore per la materia prima che porta a non accettarne lo scarto³⁹. Il percorso di *valorizzazione totale* prevede un'ulteriore lavorazione⁴⁰ dello scarto che viene tagliato a listelli e annodato, lembo con lembo, per ricostituire matasse di "filo" create da piccole sottili falde di tessuto⁴¹. Questa rigenerata materia prima è utilizzata principalmente per le lavorazioni all'uncinetto con cui vengono sviluppate borse, collane e cappelli irripetibili proprio grazie alla unicità della materia prima: manufatti che se prodotti con filato di prima mano non avrebbero il medesimo senso e lo stesso valore. Un altro impiego di queste matasse derivate dal percorso di *valorizzazione totale* è la costruzione di tessuto coi telai a mano, per lo più impiegato per sviluppare accessori o capispalla, sempre del genere *one piece*.

Terzo e decisivo elemento è infine la strategia di produzione che è fondata sull'obiettivo di preservare l'elevato tasso di artigianalità del processo produttivo. La passione per la tradizione artigianale - dei ferri da maglia, dei ferri da calza, degli aghi, dell'arte dell'intreccio della paglia e dei telai manuali per la produzione di tessuti - garantisce l'unicità del prodotto, sostenendo la

³⁵ Frase registrata durante un'intervista.

³⁶ Spesso la rigenerazione del prodotto nel mondo del design viene raggiunta anche attraverso variazioni del materiale originario. Dunque la ricerca nei materiali è fonte d'innovazione di prodotto e di rigenerazione di modelli già esistenti; seguendo un percorso di innovazione diffusamente sottovalutato nel settore della moda, soprattutto dalle PMI anche "branded" del *made in Italy*. Un atteggiamento comprovato dalla ridotta ricerca - interna o in *co-working* - sullo sviluppo del tessuto, non gestito come un potenziale fattore strategico di innovazione bensì scelto sul mercato di riferimento.

³⁷ Tali percorsi di ricerca vengono per lo più inquadrati all'interno di accordi contrattuali che garantiscono l'uso esclusivo del materiale per un periodo temporale predefinito. Una collaborazione su cui, recentemente, l'azienda sta valutando l'ipotesi di sviluppo di una rete formale.

³⁸ Spesso le sue creazioni espongono la cimosa del tessuto, e lunghezze e ampiezze sono funzione dell'altezza del telaio. Ciò è guidato da una tensione istintuale verso il tessuto che uscito dal telaio desidera manifestarsi nella propria espressività estetica e che la stilista spesso ha detto di "non voler ferire". Tale approccio influenza il design dei capi conferendo loro un'identità forte.

³⁹ La percezione è che la filosofia della sostenibilità, che comunque pervade tutto il progetto della stilista e del suo team creativo, sia una conseguenza della passione per la materia prima più che il contrario.

⁴⁰ Il processo di ri-funzionalizzazione dello scarto di produzione viene fatto direttamente dal team produttivo interno all'azienda come ogni altra attività strategica ai fini del valore distintivo della proposta di valore.

⁴¹ Una delle difficoltà maggiori, che il team creativo ha trovato nel gestire questo processo, è stata quella di far comprendere ai laboratori/façonisti che collaborano con l'azienda, di non gettare gli scarti di tessuto anche quando piccoli. Dopo anni di comunicazione dei valori sottostanti questo percorso di "valorizzazione totale" finalmente si dice soddisfatto dei risultati ottenuti.

ricerca nei tessuti e il recupero dei materiali. Attraverso un design contemporaneo vengono così rifunzionalizzati i processi produttivi artigianali del nostro passato, creando i presupposti per un elevato valore percepito del prodotto che diventa *limited edition* o, al più, pezzo unico. La gestione del processo produttivo è realizzata attraverso un sistema d'impresa aperto, dove i partner *façonisti* e la rete di collaboratrici dell'artigianato tradizionale sono sparsi in tutta la provincia di Bergamo⁴². I processi di R&S del tessuto e del filato sono svolti sia internamente sia in collaborazione con aziende nazionali e internazionali, con una preferenza per le prime, portatrici di eccellenze e di saperi della tradizione. Proprio su questo punto vale la pena soffermarsi. Il recupero di tecniche artigianali (ovvero il loro passaggio generazionale) come anche l'opportunità, per molte donne, di coniugare l'attività lavorativa con quella familiare, sono *asset* etici da valutare sotto il profilo della responsabilità sociale che questa azienda sembra accogliere. Ne sono esempi: la rigenerazione di un'attività di impagliatura nata nelle montagne bergamasche e a rischio di estinzione per mancanza di un design contemporaneo capace attrarre il mercato, come il recupero di antichi telai che hanno trovato con Daniela Gregis un percorso di rinascita ri-funzionalizzando la cultura artigianale correlata. È una *slow e low-tech production* che porta con sé valori quali l'unicità, il recupero culturale e l'innovazione sociale.

Le tre dimensioni analizzate - prodotto, tessuto e processo - permettono al marchio di seguire con successo una strategia di nicchia profonda, raggiungendo mercati internazionali⁴³ con una produzione di bassi volumi⁴⁴ ad elevato valore aggiunto che spesso si avvicina alla produzione artistica e si distingue, per ora senza apparenti compromessi, dal *fashion system*.

Nel complesso Daniela Gregis dimostra dunque di avere "intelligenza" nelle decisioni di specializzazione strategica costruendo un ecosistema di business ben calibrato nelle scelte di riparto tra interno ed esterno. Per le attività strategicamente *core* rispetto alla capacità distintiva (progettazione del design, processo produttivo totalmente fatto a mano, gestione della comunicazione, R&S dei materiali e gestione della *supply chain*/logistica sino alla spedizione del capo) l'azienda ha scelto un percorso per lo più interno. Al contrario, le attività di confezione dei capi vengono svolte in *outsourcing* con sei laboratori con cui è stato costruito un rapporto collaborativo stabile e formalizzato da accordi contrattuali (in alcuni casi anche con una clausola di esclusività)⁴⁵. La parte della produzione affidata ai laboratori esterni è comunque visionata, rifinita e completata dallo studio/laboratorio principale interno; inoltre in quest'ultima fase di lavorazione vengono aggiunti ai capi quegli elementi artigianali inaspettati ovvero le rifiniture fatte a mano che ne completano il valore esclusivo. Quindi l'attività critica di controllo qualitativo resta interna anche per i capi confezionati in *outsourcing*, che vengono rimaneggiati e verificati uno ad uno, oltre che rifiniti con attenzione artigianale, prima della spedizione alla rete di vendita.

Daniela Gregis ha dichiarato: "il mio desiderio è di creare capi che facciano parlare il tessuto, la sua trama e i filati facendo rivivere la tradizione attraverso il design e la progettualità"..... poi in realtà è tutto un gioco". Ovviamente, gestire una realtà d'impresa di rilievo ormai internazionale, con una *supply chain* complessa e un processo *labor intensive* che richiede la reperibilità di manodopera artigianale esperta ormai rarissima e la gestione di tempistiche produttive tipiche del "fatto totalmente a mano" contrastanti rispetto alle velocità del settore, non è propriamente un gioco. Tuttavia, il caso Gregis rappresenta un esempio di successo e manifesta i sintomi di un'intelligenza imprenditoriale e creativa che il *made in Italy* può oggi recuperare.

⁴² Anche se alcune collaborazioni internazionali sono gestite coerentemente con la selezione di eccellenze in ambito professionale.

⁴³ Il più importante è oggi il mercato nipponico – decisivo anche come *learning-market* - dove solo a Tokio sono cinque i punti vendita. A questo si aggiungono poi Europa, Israele, Corea del sud, Australia e USA. Interessante, nell'approccio al mercato, la scelta della creatrice di visionare personalmente i punti vendita, prima di distribuirvi i prodotti.

⁴⁴ L'artigianalità è un valore che la *designer* ha apertamente dichiarato imprescindibile e irrinunciabile, almeno fino a ora.

⁴⁵ Per ora tutte le *partnership* sono affidate unicamente ad accordi contrattuali non assimilabili al contratto di rete, tuttavia la gestione della progettualità potrebbe giustificare l'*upgrade*.

3.5 Ivo Milan: investire nella rete

La storia di IVO MILAN, negozio specializzato nel *radical fashion* situato nel centro storico di Padova, nasce molto prima del 1945, anno della sua fondazione, ma va fatta risalire al 1896, quando Bellino Milan, bisnonno dell'attuale proprietario, inizia la propria attività nel commercio dei tessuti. Successivamente, nel 1912 Modesto, nipote di Bellino, entra nell'azienda del padre e, nel 1945, il figlio Ivo apre il negozio di tessuti con il proprio nome, affiancando dal 1955 i primi abiti confezionati e facendovi entrare nel 1967 il figlio Orlando, attuale proprietario.

La configurazione dell'azienda vede oggi impegnati: Orlando, la moglie Marisa e due delle loro tre figlie che continuano la tradizione professionale della famiglia. In aggiunta agli stretti familiari, l'azienda si avvale della collaborazione di alcuni dipendenti storici, da sempre adibiti ad attività significative quali, ad esempio, la gestione del *temporary outlet* aperto per alcuni mesi all'anno nella città di Rovigo e la gestione del sito web e del e-shop, che ha assunto nel tempo un rilievo fondamentale nella costruzione di una solida relazione con il mercato internazionale.

Lo spazio in cui le attività di *retailing* si svolgono è un luogo molto suggestivo in cui da qualche anno Ivo Milan si è trasferito. La location, uno degli edifici più antichi del centro storico di Padova, contribuisce al fascino dell'atmosfera tanto quanto le creazioni esposte al suo interno. Oltre a ciò, di grande forza attrattiva sono anche le relazioni intense, le conversazioni proposte e i possibili incontri che questo luogo e le persone che lo frequentano, possono offrire a chi vi entra.

“(…) Nel termine “show-room” la parte decisiva è “show”: mostrare, fare spettacolo. Nel dizionario etimologico di Ottorino Pianigiani il termine “negozio” viene spiegato come “negativo di ozio”, ma anche come “occupazione”, “bisogna”, “cura”, oltre che nei significati più comuni come “luogo dove si acquista e si vende”. Ecco: IVO MILAN è un negozio. Del negozio conserva il nome del fondatore, come testimonianza di continuità e di una storia ultracentenaria. Ma questo è un luogo soprattutto costruito sulle parole di “bisogna” e “cura”. Bisogna. Come “necessità” di trovare sempre la ragione autentica del proprio operare, lontano da strade troppo battute; cercando nell'abito, nel modo di vestire, un'occasione non banale di riflessione su se stessi e, parafrasando Rei Kawakubo, cercare di conoscere ciò che “non è mai stato visto prima”: Cura. Come “grande ed assidua diligenza” nel costruire con passione un itinerario di conoscenza assieme al cliente, privilegiando il colloquio, lo scambio delle idee e cercando di ridare allo spazio (il negozio come “atelier”) e al tempo (come “opportunità per conoscere”) quel valore aggiunto che del “negozio” è la ricchezza maggiore”⁴⁶.

Leggendo questa “dichiarazione d'intenti”, il collegamento più immediato è con l'attività curatoriale che con la cura ha un nesso non solo etimologico ma anche sostanziale. Orlando Milan, oltre a svolgere un'attività di *retail*, esercita infatti il duplice ruolo di collezionista e curatore. È un collezionista quando, con instancabile dedizione, raccoglie capitale culturale, materiale e immateriale, e valorizza ogni occasione per comunicarlo e condividerlo col visitatore (non necessariamente consumatore) che sceglie di esperire questo percorso di scoperta all'interno del luogo del “non ozio”. È un curatore (Obrist, 2014) della moda d'avanguardia, nel suo selezionarla, conservarla (attraverso la manutenzione di una memoria che si realizza per mezzo di un ricco archivio) ed esibirla (attraverso lo *show-room* reale, quello virtuale e la special room). È inoltre un curatore illuminato che crea occasioni di “conversazione” sulla moda ancora significativa, a cui spesso accosta chiose di storia antica, producendo conoscenza attorno al sistema del radical fashion. L'intento è di generare occasione di tale conoscenza per sospingere una consapevolezza di cosa sia avanguardia nel settore del fashion (etichetta spesso millantata in questo stressato comparto alla costante rincorsa di innovazione continua) e cosa significhi l'incontro con il nuovo o con lo “sforzo del nuovo”.

Come dichiara il collezionista e curatore Andrei Tretyakov intervistato da Linda Kaiser “Bisognerebbe separare l'art market dall'arte in generale. Le opere prodotte oggi sono molto

⁴⁶ Definizione dello spirito del negozio “IVO MILAN” <http://www.ivomilan.com/it/spirit.htm>

“concertate”. Negli ultimi anni, la gente mira a un’arte decorativa, alla moda, che non faccia pensare Le grandi gallerie multinazionali, come Gagosian e la White Cube, sono molto commerciali e mettono in mostra ciò che è facile da vendere ... per cui non si vedono artisti interessanti, ma sempre gli stessi”⁴⁷.

Così Orlando Milan percorre una strada innovativa tra curatela e collezionismo, creando una conoscenza critica che permette di distinguere il *radical fashion* dal *fashion system* e proponendo al proprio “pubblico” ciò che esce dagli schemi del già conosciuto, superando l’esperienza rassicurante di sentieri già tracciati.

La capacità di costruire una relazione intensa con il cliente è quindi un elemento fondamentale dei processi che costruiscono il valore di questo spazio di vendita. Una relazione intensa anche perché densa di contenuti e di conversazioni attorno all’arte e all’architettura, alla storia e alla filosofia, al fashion e all’estetica, con la consapevolezza che anche la moda è un percorso di lettura della storia evolutiva dell’uomo e della società, dell’etica e dei valori che la caratterizzano.

Nel contenuto di questi capoversi si ritrovano le motivazioni che ci spingono a considerare Ivo Milan come un *lead retailer*. Sulla base di ciò e alla luce delle difficoltà richiamate sul declino della manifattura in termini quantitativi e qualitativi (Berta 2014), non si può non considerare uno spreco che queste “conversazioni” e questa “cura” siano ascoltate unicamente dal “pubblico a valle” ovvero dai consumatori.

Nonostante la manifesta attitudine dell’azienda per lo sviluppo di una relazione evoluta con il mondo della manifattura (come affiora dalla ricostruzione dettagliata di alcuni episodi significativi raccontati nelle interviste e supportata dall’analisi del ricco archivio di dati aziendali), ciò che emerge è “un’occasione mancata” da parte del mondo manifatturiero che apre una riflessione sul ruolo del *retail* quale anello di potenziamento della manifattura e, più in generale, sulla valorizzazione della conoscenza presente in tutti i nodi strategici delle catene del valore attraverso cui il *made in Italy* viene progettato, prodotto e distribuito.

Vediamo alcuni degli episodi più significativi da noi registrati.

Primo episodio

Sono i primi anni 70 e Byblos, un marchio del *made in Italy* in seguito diventato storico, sta muovendo i suoi primi passi. Orlando, per l’attitudine a fare ricerca di proposte innovative, accoglie nel proprio negozio questo progetto manifatturiero e, in occasione di una riunione con i responsabili del marchio fornisce *feed-back* sulle risposte del consumatore rispetto alla creatività del prodotto; un giovane stilista lo ascolta con intensa attenzione. Quello stilista è Giovanni Versace, uno dei pochi veri avanguardisti nella moda italiana capace di esprimere una proposta di *radical fashion*. Orlando è certamente generoso e capace di una profonda cognizione di causa nel dare i suoi *feed-back*, tuttavia il giovane Versace dimostra grande “intelligenza” nell’ascoltare con estrema attenzione quello che gli appare a tutti gli effetti come un *lead retailer*. Lo stilista dimostra la propria intelligenza nell’essere consapevole dell’utilità di integrare la propria creatività con la conoscenza di questo attento attore e conoscitore del mercato.

Secondo episodio

Siamo nei primi anni ‘80 e Orlando espone nel proprio negozio una linea di giacche maschili disegnate da un astro nascente del *made in Italy*. Si tratta di un Giorgio Armani ancora agli esordi ma già in grado di distinguersi per lo stile, la forma e i dettagli della manifattura. I suoi capi firmati vengono rapidamente venduti, anche a prezzi decisamente superiori rispetto a prodotti simili. Al contrario, i prodotti di un *façonista* locale presente in assortimento hanno un sell-out più lento, anche se più convenienti, entrando con maggiore fatica in un mercato che si è ormai abituato alla presenza di certi dettagli di qualità e di stile. Orlando si rende conto che *la conoscenza del comportamento di consumo* acquisita nel rapporto con il cliente, oltre che il “sapere” sulla confezione e sul fit, lo rende un *interlocutore potenzialmente interessante per il façonista italiano*

⁴⁷ Intervista al collezionista-curatore Andrei Tretyakov pubblicata da Linda Kaiser su “Artribune” del 21 agosto 2014.

e pensa di proporre a quest'ultimo una partnership finalizzata allo sviluppo di una linea di prodotti nuovi più coerenti con le manifestate esigenze del consumatore che è sempre più sensibile alla qualità. Il produttore raccoglie lo stimolo ma non segue le indicazioni sul prodotto convinto che la strada della qualità non sia la risposta più redditizia e il rapporto non prosegue. Dopo poco tempo il *façonnista* prosegue verso la realizzazione di un proprio marchio che, tuttavia, non arriverà mai al successo dei grandi nomi della moda maschile in Italia.

Terzo episodio

È il 1982 e IVO MILAN è un negozio già affermato nell'ambito dell'alta moda, pur se non collocato in un grande centro metropolitano. Quell'anno, le sfilate dello stilista Giorgio Armani vengono sostituite da un libro che rappresenta il book della collezione. Una raccolta di straordinaria bellezza contenente gli schizzi della collezione con i tessuti abbinati, così da avere una visione al contempo artistica ma anche concreta della proposta di stile. Il libro viene venduto al prezzo di quattro milioni di lire, una cifra che disincentiva la maggiore parte dei *retailer*, che si accontentano di fare gli ordini dopo avere visionato il catalogo. Ma questo non vale per Orlando Milan, che decide di fare un investimento in quello che gli appare allora come uno strumento di conoscenza imprescindibile per chi opera nel settore, a dimostrazione di una visionaria progettualità di comunicazione e di una consapevolezza del valore della cultura che sottolinea la sua dimensione di collezionista e curatore illuminato. *Il lungimirante investimento* compiuto da un imprenditore che crede *nella cultura ancora prima che nel prodotto*, sarà determinante nel raggiungere il miglior *sell-out* di quella originale collezione primavera-estate. La natura innovativa e complessa della collezione, infatti, trova in quel supporto originale e potente uno strumento di comunicazione adeguato. Oggi quel book di rara reperibilità è divenuto uno dei pezzi che compongono il ricco archivio di conoscenze sedimentate negli anni di attività e continuamente consultate nei momenti di confronto con le novità, talvolta troppo velocemente e acriticamente recepite dal mercato come tali.

Quarto episodio

Siamo attorno al 2010 e Orlando acquista con soddisfazione i prodotti di una designer italiana emergente, caratterizzata da un ottimo *sell-out*. Il prodotto è di alta qualità e adatto a posizionarsi in mercati internazionali in grado di apprezzarne il contenuto profondamente culturale e la dimensione di unicità legata alla profonda artigianalità dei capi. A questo punto Orlando, già da tempo in contatto con uno dei luoghi cult di distribuzione del *radical fashion* internazionale - il negozio Dover Street Market di Londra - decide di promuovere presso la proprietà giapponese del negozio il prodotto della designer permettendo all'emergente creatrice di elevare il proprio posizionamento entrando in quello che è ritenuto un vero tempio della moda di avanguardia. Il *networking* è fatto e la designer italiana consolida il proprio successo internazionale.

Un'attività di *networking* che verrà replicata di lì a breve per supportare l'ingresso della stessa designer nel mercato portoghese e per consolidarne la presenza nel mercato italiano.

Quinto episodio

È una mattina dell'estate 2014 e siamo quasi pronti a iniziare l'*action research* quando un *designer* Georgiano che risiede e promuove il proprio marchio a Parigi, dove sfila anche alla *fashion week*, entra da Ivo Milan per promuovere la propria collezione. Orlando osserva il *book* e dopo i primi tre *outfit* visionati si rivolge al *designer*: “complimenti è un bel prodotto, mi rammenta il Margiela dei tempi d'oro”. Lo stilista un po' impacciato, con lo sguardo acceso di chi è sorpreso e allo stesso tempo imbarazzato, risponde: “il *designer* di punta del nostro team ha in effetti lavorato per Margiela”. Orlando consiglia al *designer* dove provare a posizionare il prodotto e gli concede di utilizzare il suo nome come “biglietto da visita”, ma, ringraziando della visita, rifiuta la collezione del giovane stilista. L'*action research* inizia indagando sulla motivazione al rifiuto e il collezionista-curatore Orlando Milan risponde “il mio negozio e le mie clienti hanno già visto l'originale, non posso offrire loro una copia priva di innovazione anche se ben confezionata”.

Lo *skill* di selezionatore che gli permette di individuare l'innovazione di prodotto è dimostrato sul campo, testimonianza del supporto che questa conoscenza depositata di lungo periodo potrebbe fornire a un team di sviluppo di prodotto nella manifatturiera del fashion. Inoltre, se questo *skill* venisse integrato nella rete relazionale di "colleghi" *retailer*, il supporto strategico alla manifattura di settore potrebbe essere di duplice valore: supporto all'innovazione e supporto allo sviluppo del mercato (inter-)nazionale.

Il percorso compiuto nel tempo da IVO MILAN, a partire dagli anni '70, testimonia il valore della conoscenza nelle sue molteplici configurazioni. Una conoscenza intesa come capacità di intuire dove e come reperire le informazioni utili per gestire il settore, siano esse nascoste nelle pagine del libro di un famoso stilista o nell'incontro con giovani designer alla ricerca di una verifica per correggere il processo creativo o, ancora, nella conoscenza depositata che gli permette di distinguere l'innovazione dal "già visto prima". Tali conoscenze permettono negli anni la costruzione di una competenza molto forte nel settore, ma anche l'acquisizione di un "ruolo di influenzatore e di connettore" che IVO MILAN esercita attraverso le newsletter, il blog o il sito web del negozio, dove agli abiti si agganciano riferimenti artistici e culturali, così come suggerimenti di visita di mostre ed eventi. È "influenzatore" anche del processo acquisti di colleghi di settore e connettore di produttori *branded* col mercato finale. Quella stessa conoscenza permette nel tempo la realizzazione di un rapporto molto stretto con la propria clientela, tale da produrre una conoscenza spendibile come consulenza di produzione per una nuova strategia di manifattura. Una strategia che si potrebbe definire *pull*, non nel senso di una risposta passiva al mercato ma come capacità di trovare e rielaborare in maniera creativa quegli stimoli che provengono da chi il mercato lo conosce.

4. Conclusioni: manifattura evoluta e lead retail

I casi scelti in questo lavoro raccontano storie tra loro apparentemente distanti, per il loro essere parte di contesti diversi sotto il profilo geografico, socio-culturale e di sistema produttivo. Tuttavia, il percorso compiuto attraversando ciascuna di esse permette di riflettere sul tema della "produzione intelligente" (Berta 2014), da cui questo lavoro è partito, per spingersi verso una più ampia visione di impresa intelligente.

Il *made in Italy* è oggi attraversato da spinte opposte: politiche strategiche che nel tempo non hanno frenato lo svuotamento della manifattura italiana e dinamiche che promettono oggi un nuovo Rinascimento, come il mondo della politica ama dire. A fronte di questa schizofrenia fra parole e azioni, la ricerca intrapresa mette in evidenza alcuni fatti interessanti. Fatti che toccano in primo luogo il mondo della produzione materiale ma che riguardano in modo più ampio la produzione immateriale.

I percorsi intrapresi dai *brand* Miyake e Gregis testimoniano una strategia di forte e costante investimento nella ricerca di prodotto e di processo. In un caso la ricerca si traduce in quella che appare una classica traiettoria di *radical innovation*, nell'altro essa alimenta il recupero delle conoscenze sedimentate nei saperi delle persone, nella manualità degli artigiani, nella tecnica delle antiche macchine di produzione, secondo un approccio all'apparenza più incrementale. In entrambi i casi, l'investimento nella tecnologia intesa come il sistema socio-tecnico di produzione viene valorizzato adottando una semantica innovativa, quella che nel modello di Verganti (2008) viene vista come una proposta di senso nuovo ma che, in più, si apre all'interpretazione del consumatore finale e alla collaborazione con i *lead user*.

Ci si trova quindi di fronte a una produzione di valore capace di mettere in risalto la natura aperta del prodotto (Calcagno 2009) e la sua dimensione culturale oltre che funzionale (Calcagno 2013). La combinazione di dimensioni funzionali e di senso è il risultato di scelte strategiche che connettono sapientemente l'innovazione tecnologia con il recupero delle conoscenze sedimentate in un certo contesto aprendosi, nel caso di Miyake, al coinvolgimento attivo di *lead user* capaci non solo di mettere alla prova il prodotto sulle sue funzionalità, ma di arricchirne la dimensione

semantica, come nel caso della collaborazione con la compagnia del coreografo Forsythe. Nel caso Gregis, invece, il senso viene co-progettato costruendo un prodotto che suggerisce linee interpretative diverse, come uno spartito che viene affidato all'interpretazione dell'esecutore.

Prodotti dotati di simili caratteristiche richiedono non solo un sistema di produzione intelligente a monte, ma anche la presenza di un consumatore evoluto a valle. Un consumatore-interprete che va coltivato collegandosi al mercato attraverso l'intelligenza di attori evoluti e qui entra in gioco il terzo caso analizzato.

IVO MILAN, oltre a svolgere un'attività di *retail*, esercita il duplice ruolo di collezionista e curatore creando occasioni di "conversazione" sulla moda ancora significativa, generando consapevolezza di cosa sia avanguardia nel settore del fashion e conoscenza critica per distinguere il *radical fashion* dal *fashion system* proponendo al proprio "pubblico" ciò che esce dagli schemi del già conosciuto. La capacità di costruire una relazione intensa con il cliente è quindi un elemento fondamentale dei processi che costruiscono il valore di questo spazio di vendita e dunque IVO MILAN rappresenta, nel suo percorso evolutivo, l'anello di congiunzione ideale fra produzione e consumo, contribuendo alla creazione di un sistema d'impresa intelligente. Tuttavia, qui emerge anche il lato debole del racconto: l'incapacità, fino ad oggi, da parte del mondo manifatturiero, di riconoscere in *retailer* di questo tipo non un distributore logistico e un comunicatore di marchi, ma il partner strategico con cui costruire una rete capace di produrre una nuova proposta di valore.

In un periodo in cui il *made in Italy* sembra avere perso sia il controllo sulla produzione, grazie allo sfrenato ricorso all'outsourcing, sia il controllo del mercato, avendo ceduto i propri marchi ai poli del lusso⁴⁸, il modello che l'analisi dei casi suggerisce appare una strada realmente percorribile.

L'associazione fra una certa manifattura locale, evoluta e desiderosa di mantenere vivo il tessuto culturale, produttivo e sociale di cui si alimenta, e un *retail* evoluto perché capace di creare conoscenza (Rullani, 2004; 2004) e di redistribuirla ai diversi anelli della catena, a monte e a valle, può rappresentare una risposta sostenibile (Rullani, 2010) alla globalizzazione, alimentando un *made in Italy* competitivo su scala globale ma anche intelligentemente ancorato alla cultura del proprio territorio. Questo può avvenire attraverso il ricorso a un modello di rete (Rullani, 2002; Ricciardi, 2009; 2010), ma richiede "(...) una «equilibrata combinazione fra gestione "bottom-up" e "top-down"»" (Berta, 2014, p. 113). In questo ideale equilibrio, le imprese hanno bisogno del supporto di attori istituzionali realmente capaci di impegnarsi in una politica di sostegno al *made in Italy*. Le associazioni di categoria locali possono in questo trovare un nuovo ruolo, calandosi "nel vivo dei processi produttivi e organizzativi d'impresa, ponendosi come mezzo attivo di coesione". (Berta, 2014, p. 115). Questa la sfida che un'impresa intelligente pone al contesto in cui si sviluppa.

Bibliografia

- AA.VV. (2012), *Pleats Please Yssey Mayake*, Taschen, G.M.B. Köln.
- AAGE T., BELUSSI F. (2008), "From Fashion to Design: Creative Networks in Industrial Districts", *Industry and Innovation*, vol. 15, n. 5, pp. 475-491.
- ABELL D.F. (1986), *Il marketing strategico*, IPSOA, Milano
- ALVAREZ S.A., AGARWAL R.R., SORENSON O. (2005), *Handbook of Entrepreneurship Research: Disciplinary Perspectives*, Springer, N.Y.
- ANDERSON C. (2007), *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice, Torino.
- ANDERSON C. (2012), *Makers. The New Industrial Revolution*, Crown Business, New York.
- AUDRETSCH D.B., DAGNINO G.B., FARACI R., HOSKISSON R.E. (eds) (2010), *New Frontiers in Entrepreneurship. Recognizing, Seizing, and Executing Opportunities*, Springer, N.Y.
- BECATTINI G. (2009), "Traghetiamo i nostri distretti industriali oltre la crisi", *Il Ponte*, giugno n. 6, pp. 94-96.
- BEISE M. (2001), "Lead Markets as a Source of Innovations in South-East Asian Countries", *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 3, n. 3, September 2001, pp. 297-310.
- BEISE M. (2001), *Lead Markets: Country Specific Success Factors of the Global Diffusion of Innovations*, Physica-Verlag, Heilderberg.

⁴⁸ Addirittura entrati nelle voci dell'enciclopedia Treccani in cui si dice che "I poli del lusso sono in prevalenza francesi, benché riuniscano sotto il loro ombrello marchi, aziende e designer internazionali".

- BEISE M., GEMÜNDEN H.G. (2004), "Lead Markets: A New Framework for the International Diffusion of Innovation", *Management International Review*, vol. 44, Special Issue n. 3, pp. 83-102.
- BEISE M., GEMÜNDEN H.G. (2004), "Lead Markets: A New Framework for the International Diffusion of Innovation", *Management International Review*, vol. 44, Special Issue n. 3, pp. 21-40.
- BERTA G. (2014), *Produzione intelligente*, Einaudi, Torino.
- BLUMER H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Prentice Hall (trad. It. (2008) *Interazionismo simbolico*, Il Mulino, Bologna).
- CALCAGNO M. (2009), "L'innovazione nelle produzioni culturali: il rapporto con il fruitore", in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- CALCAGNO M. (2012), "Trend emergenti nelle produzioni artistiche. Logiche partecipate e creazione del valore", *Il capitale Culturale*, vol. IV, pp. 15-29.
- CALCAGNO M. (2013), *Narrare terre di mezzo. Management, arte, design*, Editoriale Scientifica, Collana Punto org, Napoli.
- CAVES R.E. (2000), *Creative Industries-Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- CHAN W.K., MAUBORGNE R. (1997), "Value Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 1, pp. 102-115.
- CHESBROUGH H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- COGHLAND E., BRANNICK T. (2001), *Doing action research: in your own organisation*, Sage, London.
- ÇOKPEKIN O., KNUDSEN M.P. (2012), "Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation?", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 3, pp. 245-331.
- DALLI D. (2005), "Le marche sgradite: l'altra faccia delle preferenze del consumatore", Convegno "Le Tendenze del Marketing in Europa", Ecole Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP, Parigi, 21-22 Gennaio.
- DE BONO E. (1998), *Creatività e pensiero laterale*, Bur, Milano.
- DEAGLIO M. (a cura di) (2010), *XV rapporto sull'economia globale e l'Italia*, Guerini e Associati, Milano.
- DEI OTTATI G. (2009), "An industrial district facing the challenges of globalisation: Prato today", *European Planning Studies*, vol. 17, n. 12, pp. 1817-1835.
- DIEFFENBACHER F. (2013), *Fashion Thinking: Creative Approaches of the Design Process*, AVA Publishing, UK
- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- FABRIS G. (2008), *Societing Il marketing nella società postmoderna*, Franco Angeli, Milano.
- FACCIPIERI S. (2013), "Prefazione", in Calcagno M., *Narrare terre di mezzo. Management, arte, design*, Editoriale Scientifica, Collana Punto org, Napoli.
- GROS J. (1976), "Sinn-liche Funktionen im Design" [Sensory functions in design], *Form, Zeitschrift für Gestaltung*, 1st series n. 74, 2nd series, n. 75, pp. 12-14
- GROS J. (1984), "Reporting Progress Through Product Language", *Innovation, The Journal of the Industrial Designers Society of America*, Spring 1984, p.10-11.
- GROSSMAN G.M., ROSSI-HANSBERG E. (2011), *The rise of offshoring: it's not wine for cloth anymore*, Princeton University.
- HANS U.O. (2014), *Ways of Curating*, Faber & Faber, London.
- KELLEY T., KELLEY D. (2013), *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, Crown Business, New York.
- MARSCH P. (2014), *Fabbricare il futuro*, Codice Edizioni, Torino.
- MCNIFF J. (1988), *Action Research: Principles and Practice*, Routledge, London and New York.
- MCNIFF J., WHITEHEAD J. (2011), *All you need to know about Action Research*, Sage, London
- MICELLI S. (2011), *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia: Marsilio Editore.
- MYERS M.D. (2009), *Qualitative Research in Business & Management*, Sage, London.
- MYERS M.D. (2013), 2nd edition *Qualitative research in business and management*, Sage, London.
- OBRIST H.U. (2014), *Ways of Curating*, Penguin, London.
- PASTORE P. (2010), "Modelli di governance nelle reti di imprese", *Amministrazione & Finanza*, n. 7, pp. 32-40.
- PORTER M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, n. 6, pp. 61-78.
- PUIG F., GARCIA-MORA B., SANTAMARIA C. (2013), "The influence of geographical concentration and structural characteristics on the survival chance of textile firms", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 17, n. 1, pp. 6-19.
- RICCIARDI A. (2009), "Consorzio della Moda della provincia di Verona", in AIP - Associazione Italiana Politiche Industriali (a cura di), *Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- RICCIARDI A. (2010), "Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese", in Airoidi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G., (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano.
- RICCIARDI A. (2013), "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive", *Sinergie*, n. 91, pp. 21-58.
- RULLANI E. (2002), "Il distretto industriale come sistema adattivo complesso", in Quadrio Curzio A., Fortis M., (a cura di), *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

- RULLANI E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2010), *Modernità sostenibile*, Marsilio, Venezia.
- SANTAGATA W. (2004), "Fashion, market behaviour, and creativity", in Scott A.J., Power D. (Eds), *Cultural Industries and the Production of Culture*, Routledge, London and New York.
- SIGGELKOW N. (2002), "Evolution toward fit", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n. 1, pp. 125-159.
- SILVERSTEIN M.J., FISKE N. (2004), *Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile*, ETAS, Milano.
- SIMON H. (1969), *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MA: MIT Press (trad. it. di Paola Unnia: (1973) *Le Scienze dell'artificiale*, ISEDI, Milano).
- STIGLITZ J.E. (2013), "The Post-Crisis Crises", *Project Syndicate*, <http://www.project-syndicate.org/commentary/global-warming--and-structural-change-by-joseph-e--stiglitz>, 7 Gennaio.
- SUSMAN G.I., EVERED R.D. (1978), "An assessment of the scientific merits of action Research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n. 4, pp. 582-603.
- SVENDSEN L. FR. H. (2004), *Filosofia della moda*, Guanda Editore, Parma.
- URBAN G.L., VON HIPPEL E. (1988), "Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products", *Management Science*, vol. 34, n. 5, pp. 569-82.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- VERGANTI R. (2008), "Design, Meanings, and Radical Innovation: a meta-model and a research agenda", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n. 5, pp. 436-456.
- VON HIPPEL E. (1986), "Lead users: A source of novel product concepts", *Management Science*, vol. 32, n. 7, pp. 791-805.
- WILCOX C. (2001), *Radical Fashion*, Victoria & Albert Museum, London.
- YIN R.K. (1989), *Case study research: design and methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage, USA.
- YIN R.K. (2014), 5th edition *Case study research: design and methods*, Applied Social Research Methods Series, Sage, USA.
- ZOLTAN J.A., AUDRETSCH D.B. (2005), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston.



TRACK 5

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NELLA MANIFATTURA

Sustainable supply chain management needs sustainable packaging. An exploratory study
ENRICO MASSARONI, ALESSANDRA COZZOLINO, EWA WANKOWICZ

Ingredient Branding Strategy in manufacturing sector: enhancing the value proposition
ALFONSO SIANO, PAOLO PICIOCCHI, CLARA BASSANO, MARIA PALAZZO,
MARIO SIGLIOCCOLO, DANILO DE LUCA

Lean production, job satisfaction and motivation in the Italian manufacturing industry
ANDREA CHIARINI, EMIDIA VAGNONI

*Il trasferimento tecnologico come fattore di sviluppo delle PMI:
un'analisi empirica sul settore metalmeccanico nella Provincia di Latina*
BERNARDINO QUATTROCIOCCI, LUCA PASQUALINO, ENRICO BATTISTI

Sustainable supply chain management needs sustainable packaging. An exploratory study[♦]

ENRICO MASSARONI^{*} ALESSANDRA COZZOLINO[♦] EWA WANKOWICZ[♦]

Abstract

Objectives. *The aim of this paper is to identify concrete initiatives that companies carry out in order to ensure sustainable supply chain management through sustainable packaging.*

Methodology. *The research was carried out analysing literature in-depth and conducting empirical exploratory investigations following a qualitative methodology.*

Findings. *The literature and the operational reality analysed reveal that there are many opportunities for companies to improve their approach toward sustainable supply chain management through sustainable packaging innovation initiatives.*

Research limits. *Although this exploratory research was carried out by analyzing literature in-depth and by implementing a first preliminary empirical study, it needs to be extended in terms of numbers of case studies investigated, in order to carry out a valuable quantitative content analysis.*

Practical implications. *This study can help corporate decision makers understand the role of packaging in companies' sustainability programmes and the importance of collaboration along the entire supply chain in order to achieve sustainability from a complete life cycle viewpoint.*

Originality of the study. *This study is one of the first attempts to investigate the topic of sustainability in a supply chain perspective, especially taking into consideration the important role that packaging can play in achieving this strategic goal.*

Key words: *sustainable supply chain management; sustainable business model; sustainable packaging*

[♦] Il presente lavoro è frutto di un percorso di ricerca condiviso. Tuttavia, in sede di stesura, le parti sono da attribuirsi nel modo seguente: i paragrafi 1 e 5 ad Enrico Massaroni, i paragrafi 2.4 e 3 ad Alessandra Cozzolino ed i paragrafi 2.1, 2.2, 2.3 e 4 ad Ewa Wankowicz.

^{*} Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: enrico.massaroni@uniroma1.it

[♦] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it

[♦] Dottorando di ricerca in *Management, Banking and Commodity Sciences* - Sapienza Università di Roma
e-mail: ewa.wankowicz@uniroma1.it

1. Introduction

An increasing number of companies is oriented toward embedding sustainability in their business model and strategy (Begg *et al.*, 2005), since it has been recognized as a competitive advantage in the recent economic scenario (Siegel, 2009; Closs *et al.*, 2011).

The current situation making the importance of this “emerging megatrend” (Lubin & Esty, 2010) even greater is the result of different forces: some are imposed by governmental institutions (Ageron *et al.*, 2012), thus leaving no discretionary power in organizational choices (for example, the legislation); others derive from the rising awareness of final consumers and stakeholders that more and more often require products and services on the basis of their social and environmental impact (Simpson and Radford, 2012, Closs *et al.*, 2011). For some decision makers, sustainability is a moral mandate (Hart & Milstein, 2003).

No company can be an island in today’s business world (Ford *et al.*, 2003), and this is particularly true when a company deals with sustainability development. Sustainability requires a collaborative approach involving each member of the supply chain. Packaging is one of the drivers capable of creating and promoting sustainability in the supply chain, and it cannot be viewed as a “*stand alone operation*”, due to its “*profound impact on the supply chain*” (Sarkis, 2003).

Packaging plays an important role in the supply chain as it minimizes losses and damages to the product at various stages of distribution providing the consumer with product details and content, thus facilitating efficient storage and handling (Dharmadhikari, 2012). Recently, many companies have been implementing changes in packaging in order to support their sustainable development goals through innovative solutions in terms of use and design, along the entire life-cycle. The authors deem it valuable to gain deeper insight in this innovative area of research, still in an initial development phase.

Nowadays companies aim at meeting environmental, social and economic requirements and at managing the supply chain in a sustainable way. This means changing the way of doing business and adopting new business models. Sustainable business models allow organizations to earn profits in new ways while minimizing long-lasting impacts (Girotra and Netessine, 2013). However, sustainable business models go beyond simply capturing value and delivering it to consumers: said models involve working in tandem with other companies (Nidumolu *et al.*, 2009).

Closed loop management and closed loop manufacturing may be considered a possible solution for ensuring sustainability of the supply chain when dealing with resource scarcity (Rashid *et al.*, 2013). From this viewpoint, closing the loop by recovering and recycling products and its components extending their life cycle is viewed as the “*most viable form of closed loop systems*” (Rashid *et al.*, 2013). An example of sustainable supply chain is represented by packaging recycling.

Therefore, the aim of this paper is to identify actual initiatives that companies carry out in order to ensure sustainable supply chain management through sustainable packaging.

The following section outlines the theoretical background of the research.

In particular, paragraph 2.1 analyses the sustainable supply chain management in literature; paragraph 2.2 highlights how new sustainable business models gain relevance when improving sustainability performance on long term perspectives; paragraph 2.3 shows the closed loop supply chain identified in literature as one of the possible business models for achieving sustainability; paragraph 2.4 describes different attempts to define sustainable packaging by institutions, associations and companies. Section 3 describes the research methodology used, conducted through desk research on case studies. Section 4 explains the main results of the research. The final section describes managerial implications, limitations and future directions.

2. Literature analysis

2.1 Sustainable supply chain management

The common definition of sustainable development was introduced by The World Commission on Environment and Development in the Brundtland report entitled “Our common future” in 1987. On that occasion, sustainable development was defined as a “*development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”, sustainability being a goal of this process (Diesendorf, 2000).

Few years later, three dimensions of sustainability were presented with the aim to translate the principles of sustainable development into something meaningful for businesses (Elkington, 1998). The triple bottom line is an accounting concept that incorporates social, economic and environmental dimensions. The triple bottom line framework is also known as the three Ps formula and refers to: People, Profit and Planet. To be sustainable means to acquire profits while integrating environmental considerations and social equity features into strategic and operational management. Sustainability creates new opportunities for businesses, and therefore the possibility to obtain competitive advantages. Hence, businesses’ goals should be to carry out actions that make a positive environmental, social and economic impact (Sheth *et al.*, 2011).

However, the importance of relationships has changed the nature of competition (Greenhalgh, 2001), and acting alone is no longer sufficient for capturing all possibilities deriving from the market. Said relationships encourage organizations to look beyond their boundaries, and they are becoming particularly essential within a value chain (Greenhalgh, 2001).

Moreover, the fast changing global competition, outsourcing of noncore activities (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009), changes in demand structure, and consumers’ requirements contribute in increasing the importance of supply chain management. The attention has shifted from the competition of a single business to the competition among supply chains (Christopher, 2005; Ashby *et al.*, 2012). Supply chain competitiveness means that firms cannot act in an isolate and independent way while competing with other organizations (Antai, 2011). Since competition among supply chains is increasing, the unit of measure has been moved from the single specific organization to the entire supply chain (Linton *et al.*, 2007).

The supply chains’ view of competition can be considered an important step toward a broader adoption and development of sustainability (Linton *et al.*, 2007). On one hand, there is a constant presence of supply chains during the various processes related to product creation and distribution (Linton *et al.*, 2007). On the other hand, companies can develop various forms of collaboration in order to promote sustainability (Vachon and Klassen, 2006; Mohsen & Sharmin, 2007; Ageron *et al.*, 2012). The above-mentioned collaboration requires for companies to have a broader view and to look beyond boundaries.

The supply chain is managed in a sustainable way when “*all the three dimensions of sustainability, namely the economic, environmental, and social ones, are taken into account*” (Ciliberti *et al.*, 2008, p. 1580). This definition applies the triple bottom line framework to supply chain management. The concept of sustainability in supply chains produces different categorizations that may lead to: sustainable supply chain management, green supply chain management or environmental supply chain management.

The following (Tab. 1) summarizes a few definitions of sustainable supply chain management.

A supply chain is sustainable when it considers all three dimensions of the Elkington model. Instead, when the environmental aspects prevail in the management of supply chains, the latter are called green supply chains. Green supply chain management means “*integrating environmental thinking into supply-chain management, including product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumers as well as end-of-life management of the product after its useful life*” (Srivastava, 2007, pp. 54-55).

Tab. 1: Evolution of Sustainable Supply Chain Management definitions

Author	Definition of sustainable supply chain management	Contribution
(Carter & Rogers, 2008) p. 368	“The strategic, transparent integration and achievement of an organization’s social, environmental and economic goals in the systemic coordination of key inter-organizational business processes for improving the long-term economic performance of the individual and its supply chain”	Sustainability as a tridimensional goal that might improve business performance at organizational and supply chain level.
(Seuring & Muller, 2008) p. 1700	“Sustainable supply chain management as the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements”	Introduce the collaboration of all members of the supply chain. Sustainability derived from customer and stakeholders requirements.
(Pagell & Wu, 2009) p. 38	“A sustainable supply chain is then one that performs well on both traditional measures of profit and loss as well as on an expanded conceptualization of performance that includes social and natural dimensions”; “If a sustainable chain is one that performs well on all elements of the triple bottom line, sustainable supply chain management is then the specific managerial actions that are taken to make the supply chain more sustainable with an end goal of creating a truly sustainable chain”.	Performance depends on economic and social and natural dimensions. Sustainability of the supply chain depends on specific managerial actions.
(Ahi & Searcy, 2013) p. 39	“The creation of coordinated supply chains through the voluntary integration of economic, environmental, and social considerations with key inter-organizational business systems designed to efficiently and effectively manage the material, information, and capital flows associated with the procurement, production, and distribution of products or services in order to meet stakeholder requirements and improve the profitability, competitiveness, and resilience of the organization over the short- and long-term.”	Clearly state that the implementation of the sustainability issue in the supply chain is a voluntary action.

Source: our elaboration

The green supply chain refers to “*the environmental dimension of sustainability in a supply chain context*” (Wu and Pagell, 2011, pp. 578) or “where a focal companies collaborate with their suppliers to improve the environmental performance”(Ashby *et al.*, 2012, p. 504). Green supply chain management is “*a strategic approach addressed to extend environmental measures to the whole supply chain*” (Albino *et al.*, 2009, p. 88) and can be the result of “*the sum of green purchasing, manufacturing/materials management, distribution/marketing and reverse logistics*” (Hervani *et al.*, 2005 pp. 334). Applying a green approach can lead to benefits in terms of cost saving, efficiency and innovation (Kumar *et al.*, 2012), but it involves an evaluation and auditing of suppliers as regards environmental performance metrics (Handfield *et al.*, 2005).

However, another concept has been developed that embraces both environmental and economic considerations: eco-efficiency. This is a tool of sustainable development Govindan (2014) that merges goals - which for a long time were considered in trade off - economic and environmental excellence (Cagno *et al.*, 2012). Eco-efficiency is related to those activities that pursue economic value while constantly reducing ecological impact and use of resources. A supply chain is called eco-efficient when balance and focus are on both economic and environmental aspects (Govindan, 2014).

Sustainable supply chain management is an extension of the green supply chain management (Ahi and Searcy, 2013). However, the social aspects of sustainability are less treated (Borrella *et al.*, 2012). Ahi and Searcy (2013) conducted a comparative literature analysis and noticed that only one article defined the social dimension in an isolate way, while the sustainable supply chain management considered the social dimension as a unique aspect (Jorgensen and Knudsen, 2006). The above mentioned authors defined sustainable supply chain management as: “*The means by which companies manage their social responsibilities across dislocated production processes spanning organizational and geographical boundaries*” (Jorgensen and Knudsen, 2006 p. 450).

A possible reason may be related to the measurable benefits that social sustainability does not provide (Ashby *et al.*, 2012). As stated by Seuring (2013), the social dimension “*is almost completely missing or sometimes comprehended in a far too simplified manner; it might be difficult to model social impacts*”. Chaabane *et al.* (2011) establish that the objective of the social dimension of sustainability should be the improvement of the quality of life of the communities where the

supply chain operates. However, the social dimension encompasses labor rights, human rights and corporate governance.

In order to meet environmental, social and economic requirements and to manage the supply chain in a sustainable way, firms are adopting new business models.

2.2 Sustainable business models

Four factors are likely to have accelerated the increasing relevance of business models in business management: globalization, www, contract manufacturing and information technology (Spector, 2011).

The Internet has revolutionized the way business is carried out nowadays, and it has become an imperative tool for competing in a turbulent and continuously changing market. As a solution to multiple challenges and scarcity of resources, a “sustainability thinking” - as an action-approach - gives an opportunity to manage sustainability in new ways (Porter & Derry, 2012). At the same time, attention has risen toward an innovative business model that focuses on sustainability issues. Attention started to grow toward business models around the end of 1990s. Lacking a common perceptive of business models (Spieth *et al.*, 2013), the list of definitions concerning this concept is extensive (Mokhlesian and Holmen, 2012). Each model represents an entity in a simplified way and defines a set of entities and their relationship (Mansfield & Fourie, 2004). A business model “describes the essential mechanisms that explain how the enterprise works without going into operational details” (Abdelkafi *et al.*, 2013).

The essential aim of a business model is to define the “*manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit*” (Teece, 2010).

Magretta (2002) claims that the goal of a business model is to answer questions such as: who is the customer, what is value, what is the economic logic of delivering value to customers. Zott and Amit (2010) represent a business model according to an activity-based perspective. Osterwalder *et al.* (2005) describe a business model as a conceptual tool that contains a series of nine components related to product, customer interface, infrastructure management and financial aspects. A business model structure is based on three elements: value proposition, value creation and delivery and value capture (Richardson, 2008). A business model is related to creating value and capturing returns from that value (Shafer *et al.*, 2005).

Since final customers’ expectations change, also a business model creating value must evolve adapting to the environment and fostering innovation in a proactive way (Eppler *et al.*, 2011).

Hargroves and Smith (2005) point out that there is a sixth wave of innovation that includes both market driven needs and environmental considerations, and sustainability is one of its drivers.

Business model innovations change how companies are doing business rather than what they are doing (Amit and Zott, 2012; Abdelkafi *et al.*, 2013). Business model innovation is viewed as a holistic perspective that incorporates all dimensions of sustainability within business planning (Bocken *et al.*, 2013). The biggest difficulty in designing new business models is related to the consideration that must be given to economic values while delivering social and environmental benefits (Schaltegger *et al.*, 2012; Bocken *et al.*, 2014), but sustainability is one of the innovations that needs to be embedded into existing industrial models (Bocken *et al.*, 2013). Embracing sustainability as a goal can help companies achieve competitive advantages, but it requires rethinking business models, products, technologies, and processes (Sujith and Paulose, 2014)

A business model is sustainable when it “*creates competitive advantage through superior customer value and contributes to a sustainable development of the company and society*” (Ludeke-Freund, 2010, pp. 23).

Sustainable business models seek to go beyond delivering economic value, and they include taking into consideration other forms of value for a broader range of stakeholders (Bocken *et al.*, 2013).

Nisa and Ravichandran (2013) view a sustainable business model as an important factor for improving sustainability performance on long-term perspectives.

Boons and Ludeke-Freund (2013) suggest a definition of a sustainable business model according to a triple innovation perspective : technological, organizational and social.

Literature suggests a few sustainable business models, for example the closed loop business model (Wells and Seitz, 2005, Bocken *et al.*, 2014). Wenzek (2003) states that a “closed-loop mentality” is crucial in creating competitive advantages as it offers opportunities for achieving social, business and environmental benefits (Wells and Seitz, 2005).

A closed loop management can be considered a way to ensure sustainable supply chains and achieve the above mentioned triple bottom line.

2.3 Closed loop supply chain

The closed loop supply chain concept was developed in the early 1980s (Blumberg, 2005) and as the reverse logistics - including activities related to the movement of the product from the downstream to upstream supply chain in order to recover their economic value, or dispose them in an appropriate manner, according to the current regulations (Rossi, 2007) - it was called to incorporate non-logistics activities.

The closed loop supply chain includes the following areas: forward logistics and direct supply chain management, reverse logistics, reception of returns in order to diagnose if they can be repaired, disposed or reintroduced to the secondary market (Blumberg, 2005). The “*closed loop supply chain management is: the design, control and operation of the system to maximize value creation over the entire life cycle of a product with a dynamic recovery of value from different types and volumes of returns overtime*” (Guide and Van Wassenhove, 2009, p. 3).

The closed loop supply chain promotes sustainability (Kleindorfer *et al.*, 2005) and has become an indispensable tool for achieving it (O'Brien, 2002). Sustainability appears in a closed loop supply chain in all dimensions due to environmental regulations, commercial and economic factors (Krikke *et al.* 2004; Sasikumar and Noorul Haq, 2011). Producers are appointed with extended responsibilities and are assumed to be responsible for the entire life cycle of the product (Lindhqvist, 1992). On the other hand, there is the economic return associated with extracting value from the possible re-use (Krikke, *et al.*, 2004; Blackburne *et al.*, 2004; Quariguasi Frota Neto *et al.*, 2010; Minner and Kiesmu, 2012).

Since the idea of profitability deriving from reverse logistics and related closed loop supply chain seems to be settled, this study concentrates on the packaging recycling business, which is one of the five major businesses¹ related to reverse logistics and closed loop supply chain (Blumberg, 2005).

2.4 Sustainable packaging

Packaging² is a key interface in the relationship among suppliers, producers, distributors and end-users along the supply chain, and in their interaction with the physical environment (Coles *et al.*, 2003). This is particularly evident as regards the “logistical functions” of packaging that have the capacity to speed products through the entire supply chain (Vernuccio *et al.*, 2010). This has immediately significant implications for initiatives linked to changes in the end-market and in the productive context that can reconfigure supply chain competitiveness (Christopher and Peck, 2003; Lemoine and Dagnaes, 2003; Håkansson and Persson, 2004).

¹ The other businesses are: Industrial, technical, and commercial products, consumer goods reclamation, return, and disposal, green product legislative-based returns, waste collection return and processing (Blumberg, 2005).

² The “packaging system” is composed of three levels (Twede, 1992): primary packaging (or sales packaging, or consumer packaging), secondary packaging (or group packaging, or distribution packaging), and tertiary packaging (or transport packaging); this explicitly recognises packaging as a hierarchical system, the performance of which is affected by the interactions between levels (Hellström and Saghir, 2006).

Many scholars (Friedman and Kipnees, 1977; Paine, 1981 1991; Harkham, 1989; Ebeling, 1990; Paine and Paine, 1992; Twede, 1992; Twede and Parsons, 1997; Saghir and Jönson, 2001; Soroka, 2002; Hellström and Saghir, 2006; Robertson, 2006; Williams *et al.*, 2008; Yam, 2009) have highlighted that the main logistical functions required from the packaging system, in pursuit of optimum efficiency and qualitative performance, are (Vernuccio *et al.*, 2010 p. 338):

- protection and conservation (better protection of the product; better protection for users and the environment; extension of shelf life; reduction of the risk of voluntary or accidental tampering; reduction of harmful materials; utilization of materials of certified quality);
- handling and transport (weight reduction; facilitation of supply; facilitation of re-use and recycling; stackability, and space saving; optimization of loads and storage space; reduction of materials used; simplification and/or reduction of operations);
- manipulation and storage (weight reduction; facilitation of supply; facilitation of re-use and recycling; stackability and space-saving; reduction in stockout; reduction of materials; simplification and/or reduction of operations);
- information (clarity and simplicity in Instructions for Use on the package; better information on the components of the packaging; facilitation of product identification and traceability).

“*Packaging can contribute to achieving the business’s sustainable development goals/targets*” (Fitzpatrick *et al.*, 2012 p. 5), and especially these specific functions can play an important role in this direction. “Sustainable packaging” can be defined as follows (James *et al.*, 2005):

- it adds real value to society by effectively containing and protecting products as they move throughout the SC and by supporting informed and responsible consumption;
- it is designed to use materials and energy as efficiently as possible throughout the product life cycle;
- it is made of materials that are cycled continuously through natural or technical systems, thus minimizing material degradation and/or the use of upgrading additives;
- it is made of components that do not pose any risks to human health or ecosystems.

The packaging industry has been put under pressure for more than 20 years to reduce the environmental impact of its products. In some countries, take-back legislation on packaging has made packaging operations and planning a critical green logistics issue (Ciliberti *et al.*, 2008). The debate on the environmental impact of packaging has recently moved toward a more holistic discussion concerning the life cycle environmental impact of the entire packaging supply chain (Sarkis, 2003).

For many years now, regulatory and political actions have responded to a strong public opinion according to which packaging is “bad for the environment”, particularly due to litter, waste generation, impact on marine life and examples of over-packaging. These pressures have led to strategies targeting packaging waste reduction, reuse and recovery. However, more recently a new approach is becoming more evident worldwide in government policy and industry self-regulation: rather than waste reduction, over the past decade, initiatives have promoted “sustainable packaging” through the development of guidelines, standards and scorecards with the following aims (Fitzpatrick *et al.*, 2012 p. 22):

- to recognize the role of packaging and its interaction with the product;
- to encourage the application of Life Cycle Assessment so as to provide information concerning packaging design;
- to promote the inclusion of high level packaging design principles such as efficiency, renewable materials and recovery after use.

Institutions and associations have made several attempts to define sustainable packaging. Also retailers and brand owners have developed criteria and metrics for sustainable packaging (ie. Walmart, Nike, McDonald’s, etc.). The various contributions have been made mainly by the following institutions:

- Sustainable Packaging Alliance
- Sustainable Packaging Coalition

- Global Packaging Project
- International Standards Organization
- European (European organization for packaging and the environment)
- Ecr Europe (Efficient Consumer Response).

Table 2 provides the aforementioned institutions’ main sustainable packaging definitions:

Tab. 2: Sustainable packaging definitions

Source	Sustainable packaging definition
Sustainable Packaging Alliance, Sustainable Packaging Framework (www.sustainablepack.org)	<ul style="list-style-type: none"> • Effective (fit for purpose) • Efficient (minimal use of materials, energy, water) • Cyclic (generates minimal waste) • Safe (non-polluting and non-toxic)
Sustainable Packaging Coalition, Definition of Sustainable Packaging (www.sustainablepackaging.org)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficial, safe & healthy for individuals and communities throughout its life cycle • Meets market criteria for performance and cost • Sourced, manufactured, transported, and recycled using renewable energy • Optimizes the use of renewable or recycled source materials • Manufactured using clean production technologies and best practices • Made from materials healthy throughout the life cycle • Physically designed to optimize materials and energy • Effectively recovered and utilized in biological and/or industrial closed loop cycles
Global Packaging Project, A global language for Packaging and Sustainability (http://globalpackaging.mycgforum.com)	<ul style="list-style-type: none"> • Designed holistically with the product in order to optimise overall environmental performance • Made from responsibly sourced materials • Able to meet market criteria for performance and cost • Manufactured using clean production technologies • Efficiently recoverable after use • Sourced, manufactured, transported and recycled using renewable energy
Europen, Packaging & the Environment (http://www.europen-packaging.eu)	<ul style="list-style-type: none"> • Designed holistically with the product in order to optimise overall environmental performance • Made from responsibly sourced materials • Designed to be effective and safe throughout its life cycle, to protect the product • Market criteria for performance and cost • Meet consumer choice and expectations • Recycled or recovered efficiently after use

Source: our elaboration

The International Standards Organization has approved the establishment of a new subcommittee (SC4 Packaging and the Environment under the ISO Technical Committee 122) responsible for all standards related to packaging. This is still in a developing phase. European together with ECR Europe have developed a guide explaining the holistic approach across the supply chain necessary to ensure that sustainability decisions regarding packaging do not lead toward supply chain disruptions and contribute to the pillars of sustainability (ECR Europe & EUROPEN, 2009).

Packaging fulfils a fundamental role in logistics ensuring the availability of “*the right product, in the right quantity, in the right condition, in the right place, at the right time, to the right customer, at the right price*” (Shapiro and Heskett, 1985). Such “rules of availability” lead, in today’s competitive landscape, to the formulation of original packaging “complete solutions” (Chapman *et al.*, 2003) that include the different actors involved in the combination product/packaging along the entire closed-loop supply chain. When wanting to accomplish even the smallest project of packaging innovation in a sustainable way, this involves reasoning through a new business model that involves relationships and collaboration among the different skills that are typical of a network of organizations and not a single firm: producers of raw materials and packaging materials, manufacturers of packaging machines, packaging manufacturers, companies that use packaging, studies on product design and graphic design and communication agencies, laboratories and prototyping and engineering organizations, research centres, logistics services providers (transport, warehousing, distribution), final consumers, operators of the decommissioning phase and rework, trade associations, consortia and associations of

consumers. Only this wider perspective can usefully serve to identify the criteria that make it possible to understand when and how one packaging is preferable over another in terms of environmental, social and economic impact on the entire production system, along its entire life cycle.

This is not yet common in actual business models, but some organizations are working in this direction as regards their sustainable packaging innovation projects.

3. Methodology

In order to gain deeper insight in the initiatives that companies carry out to ensure sustainable supply chain management through sustainable packaging, an exploratory research design was conducted through desk research on case studies.

Initially, our database of cases included 455 projects concerning packaging innovation. However, in this first phase of research, so as to ensure a complete consistency with the research inquiry, this study focused on the cases that considered each dimension of sustainability and rejected cases treating only eco-efficiency aspects. In addition to the above, we included in the research companies that use packaging as a complementary item of every product, rather than companies that produce packaging.

Our research included 13 cases that we considered to be sufficient and consistent with this first phase of exploratory research, aiming at capturing changes as regards the theoretical concepts, rather than generalizing the phenomenon analyzed (McCracken, 1998; Strauss, 1987). This approach allows to explore “not typicality but unusualness or extremity” (Hartley, 2004, p. 325).

The diversity of the sample derives from the fact that sustainability is often viewed in a reductionist way, putting greater emphasis on social or green aspects. The aim was to choose cases that would be pertinent with the research inquiry and would embrace all three dimensions of sustainability.

With “initiative” we mean every single project that contributes in realizing sustainability through innovation in packing and allows to maintain sustainable business practices across operations (Mirasol, 2011).

We focused on packaging recycle as an example of sustainable supply chain as evidenced in literature. Over the last decade, the recycling industry and its supply chain have grown despite a stagnating economy to the point of resisting the economic crisis, although several areas are indeed suffering because of the recent and continuing recession. The Italian recycling industry, in particular, has performed better than primary production, due to technological innovation and process enhancements in this area of business (Istituto di Ricerche Ambiente Italia, 2012).

The type of packaging we focused on is made of paper and board because of the high performance that this material can give, in terms of results achieved by Comieco in the last years: recycling 84.4%; recovery 91.9%; over 5.9 thousand Cities are involved in the agreements, i.e. 72% of Italian cities; over 51.8 million inhabitants are involved in the agreements, i.e. 85% of the Italian population; total recovered paper collection in Italy (from households and industry) 6.2 million tons, equal to 104 kg/inhabitant per year; recovered paper consumption in Italian paper mills over 4.6 million tons, equal to a 54% usage rate. Italy confirms to be a European excellence in the recovery and recycling of paper and board: “in 2012, more than 9 out of 10 packages were recovered and recycled”, says Ignazio Capuano, Comieco President (Comieco, 2013).

The packaging cases taken into consideration - innovative solutions in packaging design - were assembled from a variety of published secondary sources in Comieco researches³. The selected

³ Comieco is the National Consortium for the Recovery and Recycling of Cellulose-based Packaging. Its members are mainly: paper manufacturers, importers of paper and board packaging, recycling companies. The Consortium manages voluntarily every stage of the process that recovers and recycles paper and board collected as a whole and not only packaging waste. In order to manage the collection and the recycling, Comieco signs agreements with the local authorities and collectors. Coordinating its activity with the Italian National Packaging Consortium – CONAI - Comieco manages the full chain of the collection, recycling and recovery of cellulose-based packaging.

cases, chosen from different research reports (Badalucco, 2011; Banca dati Best Pack; Dossier Conai), were collected across multiple industry sectors (apparels, electronics, e-commerce, kitchen utensils, food, personal care, and pharmaceutical) and from different geographical areas (China, Denmark, Greece, Italy, Spain, Sweden, Switzerland, and USA). The variety of cases analyzed reflects the aim of covering a full international range of packaging innovative solutions, in the design phase, aimed at guaranteeing a sustainable result. We chose packaging cases that presented a good amount of relevant information concerning the objectives of the innovation project, details of its development, results, and also usable visual material. Moreover, the project descriptions provide a homogenous level of detail.

The data were reduced and organised by content analysis (Berelson, 1952; Kassirjian, 1977; Krippendorff, 1980; Erdener & Dunn, 1990; Mayring, 2000). This research method appears appropriate for this study because it “*is a systematic technique for analyzing message content*” (Budd *et al.*, 1967 p.2) that we noted and recorded from each single description of sustainable packaging cases in the analysed Comieco reports. We considered all single assertions described in the single cases selected referring to the specific categories of packaging sustainability explicated in Table 2, in order to ensure an analysis designed to secure data relevant to our scientific inquiry, according to Berelson (1952). Because of the limited numbers of cases in this first phase of empirical research presented in the paper, the content analysis conducted was “qualitative” in nature.

4. Findings

This section provides the main empirical findings, and it is organized as follows: tab. 3 illustrates the main innovation projects in packaging, while tab. 4 lists possible benefits deriving from the above mentioned initiatives.

Tab. 3 provides a list of cases, initiatives realized and the year in which the initiatives took place. The period of time can be considered as a starting point for the introduction of sustainability in the packaging industry.

The sustainability initiatives carried out by the analyzed companies as regards packaging management are different often due to the sector (market) in which they operate, but most of the sustainable initiatives are commonly present in strategic and operational management. This fact enabled to collect groups of initiatives, on the basis of noticeable elements (Tab.3).

We identified five blocks of possible ways to achieve sustainability in the supply chain through sustainability in packaging. The five groups are related to the characteristics of raw material, functionality of packaging, use of print and glue, supplier features and communication.

The raw material characteristics resulting from research refers to the following aspects: mono-materiality, raw material origin, raw material certification, percentage of recycled material, recyclability after use. Mono-materiality is important for most of the companies (10/13) and the raw materials used to create packaging (pre-consumer) is frequently recycled (13/13). The recyclability after use - post consumer - is considered by 7 companies (7/13).

The second aspect involves the use of prints and glue. Three companies indicated that their packaging does not need glue for assemblage, three use water based ink and soya based ink. Packaging functionality, the third element, is related to the following aspects: waste reduction, double function of packaging, re-use possibility, modularity, Braille instructions, reduction of raw materials, stackability and safety in using. The latter aspect was frequently indicated by companies (3/13), while waste and material reduction as a reason for innovation were mentioned by few (2/13). Only one company uses communication in a direct way, through graphic indicators (Barilla). For the others, communication is useful to provide clear information concerning environmental aspects, but related to the use of natural products, healthy life style and responsible consumption choices.

Tab. 3: Classification of the main packaging initiatives realized

Initiative	Case (Year)
1. Features of raw material used	
mono-materiality	Ebay (2010), Dede (2009), Scanwood (2010), Bticino (2010), Coltene (2009), Isti-Led (2008), Newton running (2009), Sivaris (2009), Wasa (2003), Barilla (2010)
raw material origin	
recycled	Ebay (2010), Dede (2009), Scanwood (2010), Bticino (2010), Coltene (2009), Isti-Led (2008), Newton running (2009), Sivaris (2009), Distretto di Oranienbaum (2000), Help Remedies (2009), Wasa (2003), Barilla (2010), Eat (2007)
percentage of recycled raw material (100 %)	Ebay (2010), Newton Running (2009),
raw material certification (FSC)	Ebay (2010), Scanwood (2010), Cariere Cariolo (2000)
recyclability after use	Ebay (2010), Dede (2009), Scanwood (2010), Bticino (2010), Coltene (2009), Isti-Led (2008) Newton running (2009)
2. Prints and glue	
water based ink	Ebay (2010), Bticino (2010), Barilla (2010)
soya based ink	Isti-Led (2008), Newton Running (2009)
no glue	Bticino (2010), Isti-Led (2008)
3. Functionality	
waste reduction	Eat (2007), Wasa (2003)
double function of packaging	Isti-Led (2008)
reuse with:	
the same function	Ebay (2010)
the new function	Dede (2009)
modularity	Coltene (2009)
braille instructions	Help Remedies (2009)
reduction of raw material	Bticino (2010), Barilla (2010)
stackability	Newton Running (2009)
safety in using	Help remedies (2009), Sivaris (2009), Eat (2007)
4. Communication	
graphic indicators of recycling possibility	Barilla (2010)
awareness toward:	
use of natural product	Scanwood (2010), Isti-Led (2008), Distretto di Oranienbaum (2000)
healthy style of life	Eat (2007), Sivaris (2009)
responsible consumption choices	Ebay (2010), Dede (2009) Eat (2007)
5. Supplier features	
certification of supplier	Scanwood (2010)
geographic distance	Scanwood (2010), Bticino (2010), Newton Running (2009)
collaboration	Bticino (2010)

Source: our elaboration

The fifth aspect is a very strategic one. It is not strictly related to the packaging itself but it is one of the elements that highlight the importance of the supplier-relationship for the success of innovation projects. In the supply chain perspective, the role of a potential supplier is crucial, if environmental, economic and social benefits are to be achieved. In fact, items such as certification of supplier, geographic distance and collaboration are becoming valuable.

In the paper packaging field, the context of innovation can be of various types (Badalucco, 2011). You can work on the single package (be it primary, secondary or tertiary) or implement an innovation that involves the entire system (e.g., technical and structural innovation as Bticino, while Barilla and Ebay as innovation for logistics, in particular distribution); it is possible to design completely new solutions or start from existing packs; it is possible to work on one or more components, materials, technical-structural, performance, logistics, communicative, etc..

Subject innovation can therefore be: the form, as a set of structural and material elements; the graphics, for communication; service, seen as elements of transport and logistics. Moreover, whatever the object of the intervention, the areas that should be considered are related to: the production (production complexity, feasibility, materials used, attention to emissions, waste, assembling, filling products, etc.); logistics (handling, storage, positioning the point of sale,

easiness supply shelf, proper management of end of life, etc.); end customers (visibility, product selection, product accessibility, understandability of information, security, ease-of-use packaging, proper management of end of life, etc.).

In a first phase, initiatives related to packaging design and co-design are preferred, before the production of the product and its packaging begins to be manufactured. In this phase, it is possible to capture the improvement of packaging in a sustainable way. Each program that aims at developing sustainability, reducing environmental and social impacts with economic benefits, requires collaboration among actors during the entire life cycle of packaging. Another aspect for spreading sustainability is communication, which can be considered an important tool toward a sustainable development. Communication can be divided in explicit and implicit. The former is carried out through the use of symbols that consumers recognize and understand. Implicit communication of sustainability is far more complex, hence requires an innovative approach that integrates all traditional functions of packaging while integrating sustainability in this multidimensional construct. In the food sector, packaging assumes another important role aimed at preventing malnutrition and at reducing food waste. This is possible if packaging is correctly designed to maintain the quality of food unchanged for a long time, in different climates and consumed far away from the point of production.

In the context of the projects analyzed, attention was paid to the increase in packaging “good qualities”, the reduction of impacts and/or “bad qualities”, so as to provide more services instead of giving only material goods, and to change the nature of production or mode of use of materials (Jedlicka, 2009 p. 218).

In particular, a way to understand what “good qualities” are, is to identify the benefits that these projects introduce not only as regards one of the three aspects, but at least two, or better in all three at the same time. Tab. 4 summarizes the main benefits observed following the introduction of sustainable initiatives in packaging.

Tab. 4: Possible benefits deriving from sustainable initiatives in packaging

1. reduction of :	
weight	Bticino (2010), Barilla (2010)
carbon foot print emissions CO2	Bticino (2010), Barilla (2010), Newton Running (2009)
energy	Barilla (2010)
2. cost reduction of :	
warehousing and storage	Bticino (2010), Barilla (2010)
packaging	Bticino (2010), Sivaris (2009)
transport	Bticino (2010), Newton Running (2009), Barilla (2010)
3. Facility of :	
warehousing and storage	Newton Running (2009), Bticino (2010)
usage	Help remedies (2009), Coltene (2009)
transport	Bticino (2010), Newton Running (2009), Barilla (2010)

Source: our elaboration

In particular, the projects of the companies that appear more often in the possible benefits table belong to Barilla and BTicino: specifically, the projects analyzed in this research carried out innovations on the “system” of the packaging and not just one aspect; moreover, more in general, their packaging innovation activities have won numerous awards for years.

The benefits deriving from the implementation of sustainability in packaging are multiple and related to the reduction of packaging weight, carbon footprint and energy consumption. From an economic viewpoint, the benefits are the following: cost reduction in warehousing and storage, in transport and in the packaging itself. Facility of transport, warehousing and storage and usage are consequences of the packaging design. The important aspect is that even small modifications in the packaging design can have a significant impact on the use of materials, manufacturing, shipping containers, trucks, storage, refrigeration, waste and energy used for production (Mirasol, 2011).

Packaging has a strong relationship with other components of the operational life cycle (Sarkis, 2003). Packaging characteristics such as size, shape and materials have an impact on distribution due to their effect on the transport characteristics of the good. A better packaging, along with rearranged loading patterns, can reduce materials usage, increase space utilization in the warehouse and in the trailer, as well as reduce the amount of handling required. Systems that encourage and adopt returnable packaging will require a strong customer-supplier relationship, as well as an effective reverse logistics channel. With the Just-in-Time principle special kit, packaging requirements will also be needed.

In particular, innovations that produce logistics and economic advantages are those that directly or indirectly also produce environmental and/or social benefits depending on the definition of sustainable packaging (cfr. Section 2.4). In fact, the following are directly related to sustainability: better protection of the product, better protection for users and the environment, extension of shelf life, reduction of the risk of voluntary or accidental tampering, reduction of harmful materials, utilization of materials of certified quality (in protection and conservation), and facilitation of re-use and recycling (in handling and transport and in manipulation and storage), and better information on the components of the packaging, facilitation of product identification and traceability (in information). The following are indirectly related to sustainability: weight reduction, facilitation of supply, stackability, and space saving, optimization of loads and storage space, reduction of materials used, simplification and/or reduction of operations (in handling and transport and in manipulation and storage), and clarity and simplicity in Instructions for Use on the package (in information).

As regards the projects analyzed, we also investigated companies' web sites in order to find out whether they are consistent with the principles of sustainability. We discovered that 50% of companies communicate sustainability integration in their business through sustainability reports (Barilla, Wasa), marketing actions (Ebay), commitment in social actions (Sivaris, Newton Running, Help Remedies), indication of environment related aspects (Scanwood), introduction of principles of sustainable development among fundamental principles of management (BTicino). This confirms that sustainability in a business model is present in various ways: it can be incorporated in the company's mission from the very beginning, it can become a desired aspect in a certain moment, it can be a consequence of changed regulations or industry standards (Porter & Derry, 2012).

5. Conclusions

This paper aims at identifying actual initiatives that companies carry out in order to ensure sustainable supply chain management through sustainable packaging.

Our research suggests that there are many opportunities for companies to improve their approach toward sustainability in a supply chain perspective, especially through packaging innovation initiatives and design activities. From the research findings, it seems clear that actions which companies can carry out to promote a sustainable development can be introduced both upstream and downstream in the supply chain.

This study can help corporate decision makers to understand the role of packaging in companies' sustainability programmes and the importance of collaboration along the entire supply chain to achieve sustainability from a complete life cycle viewpoint.

Although many companies consider sustainability initiatives as leading to additional costs (Abbasi and Nilsson, 2012), it is now recognised that sustainable practices can often lead to performance improvements and cost reduction simultaneously (Porter and Van der Linde, 1995); the adoption of corporate environmental policies can be a new and powerful source for strategic differentiation (Rossi *et al.*, 2013). These important results are more visible and consolidated when referred to economic and environmental aspects, and not yet social. It was very difficult to find cases that focused on environmental and social innovations toward a complete sustainability concept, and most of the initiatives analysed were environmentally oriented. Complete sustainable

innovations in packaging are not so common in the operational reality and this opens opportunities for further research. Our samples reveal a very fragmented and under-developed set of performance measures relating to environmental, social and economic outcomes. Our research suggests that there are many opportunities for companies to improve their approach toward sustainability through packaging innovation as a source of competitive advantage, but it is still difficult to identify a business model oriented toward sustainability. In the operational context it is not yet clear how the combined effect of the three components of sustainability can be realized.

Although this exploratory research analysed literature in-depth and implemented a first preliminary empirical study, it has limitations that can be addressed in future papers. Further research should strive to extend the analysis in terms of numbers of case studies investigated. It might also be valuable to conduct a quantitative content analysis as this method appears appropriate for the systematic, objective, and quantitative description of packaging innovations toward sustainability. In addition, future research can investigate whether and how different initiatives in sustainable packaging innovation are influenced by the size of the company or its belonging to an economic sector.

References

- ABBASI M., NILSSON F. (2012), "Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, n. 1, pp. 517-530.
- ABDELKAFI N., MAKHOTIN S., POSSELT T. (2013), "Business model innovations for electric mobility-What can be learned from existing business model patterns?", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 1, pp. 1-41.
- AGERON B., GUNASEKARAN A., SPALANZANI A. (2012). "Sustainable supply management: an empirical study", *Journal of Production Economics*, vol. 140, n. 1, 168-182.
- AHI P., SEARCY C. (2013), "A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, vol. 52, pp. 329-341.
- ALBINO V., BALICE A., DANGELICO R.M. (2009), "Environmental strategies and green product development an overview on sustainability driven companies", *Business Strategy and Environment*, vol. 18, n. 2, pp. 83-96.
- AMIT R., ZOTT C. (2012), "Creating value through business model innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, n. 3, pp. 41-49.
- ANDERSEN M., SKJOETT-LARSEN T. (2009), "Corporate social responsibility in global supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 75-86.
- ANTAI I. (2011), "A Theory of the Competing Supply Chain: Alternatives for Development", *International Business Review*, vol. 4, n. 1, pp. 74-85.
- ASHBY A., LEAK M., HUDSON-SMITH M., (2012), "Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, n. 5, pp. 497-516.
- BADALUCCO L. (2011), *Il buon packaging. Imballaggi responsabili in carta, cartoncino e cartone*, Edizioni Dativo.
- BEGG K., VAN DER WOERD F., LEVY D. (2005), *The Business of climate change: Corporate Response to Kyoto*, GreenLeaf Publishing, Sheffield, pp. 241-255.
- BERELSON B. (1952), *Content analysis in communication research*, Free Press, Glencoe, Ill.
- BLACKBURN J.D., GUIDE J., DANIEL R., SOUZA GILVAN C., VAN WASSENHOVE L.N. (2004), "Reverse supply chains for commercial returns", *California Management Review*, vol. 46, n. 2, pp. 6-23.
- BLUMBERG D.F. (2005), *Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain processes*. CRC PRESS.
- BOCKEN N.M., SHORT S.W., RANA P., EVANS S. (2014), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42-56.
- BOCKEN N., SHORT S., RANA P., EVANS S. (2013), "A value mapping tool for sustainable modelling", *Corporate Governance*, vol. 13, n. 5, pp. 482-497.
- BOONS, F., LUDEKE-FREUND, F. (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9-19.
- BORRELLA I., CARRASCO-GALLEGO R., MORENO J., MATAIX C. (2012), "Social issues in sustainable supply chain networks: state of the art and further research directions", *Industrial Engineering Research Conference*, Spain.
- BUDD R., THORP R.K., DONOHEW L. (1967), *Content Analysis of Communications*, New York, Macmillan.
- CAGNO E., MICHELI G.J., TRUCCO P. (2012), "Eco-efficiency for sustainable manufacturing: an extended environmental costing method", *Production Planning & Control: The Management of Operations*, vol. 23, n. 2/3, pp. 134-144.

- CARTER C.R., ROGERS D.S. (2008), "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, vol. 38, n. 5, pp. 360-387.
- CHAABANE A., RAMUDHIN A., PAQUET M. (2011), "Designing supply chains with sustainability considerations", *Production Planning & Control: The Management of Operations*, vol. 22, n. 8, pp.727-741.
- CHAPMAN R.L., SOOSAY C., KANDAMPULLY M. (2003), "Innovation in logistic services and the new business model. A conceptual framework", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, n. 7, pp. 630-7.
- CHRISTOPHER M. (2005), *Supply chain management. Creare valore con la logistica*, Pearson.
- CHRISTOPHER M., PECK H. (2003), *Marketing Logistics*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CILIBERTI F., POTRANDOLFO P., SCOZZI B. (2008), "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 15, pp. 1579-1588.
- CLOSS D., SPEIER C., MEACHAM N. (2011), "Sustainability to support end-end value chains: the role of supply chain management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 101-116.
- COLES R., McDOWELL D., KIRWAN M.J. (2003), *Food Packaging Technology*, Blackwell, Oxford.
- COMIECO (2013), Raccolta, Riciclo e Recupero di carta e cartone, 18° Rapporto 2012. (www.comieco.org).
- DHARMADHIKARI S. (2012), "Eco-Friendly Packaging in Supply Chain", *IUP Journal of Supply Chain Management*, vol. 9, n. 2, pp. 7-18.
- DIESENDORF M. (2000), *Sustainability and sustainable development*, in Dunphy D., Benveniste J., Griffiths A., Sutton P., *Sustainability: The corporate challenge f the 21st century*, Allen&Unwin, Sydney.
- EBELING C.W. (1990), *Integrated Packaging Systems for Transportation and Distribution*, CRC.
- ELKINGTON J. (1998), *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (vol. 36) Capstone.
- EPPLER M.J., HOFFMAN F., BRESCIANI S. (2011), "New business model through collaborative idea generation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 15, n. 6, pp. 1323-1341.
- ERDENER C.B., DUNN C.P. (1990), *Content analysis*, in Huff, A.S. (Ed.), *Mapping Strategic Thought*, Wiley & Sons, New York, NY.
- FITZPATRICK L., VERGHESE K., LEWIS. (2012), *Developing the strategy*, in Verghese K., Lewis H., Fitzpatrick L. (Editors), *Packaging for sustainability*, Springer, London.
- FORD D.I, SNEHOTA I., GADDE L.E, HAKASSON H. (2003), *Managing Business Relationships* 2nd Edition John Wiley& Sons 2011, New York
- FRIEDMAN W.F., KIPNEES J.J. (1977), *Distribution Packaging*, Krieger, Malabar, FL.
- GIROTRA K., NETESSINE S. (2013), "Business model innovation for sustainability", *INSEAD Working papers collection*, n. 77, pp. 1-19.
- GOVINDAN K. (2014), "Eco-efficiency based green supply chain management: Current status and opportunities", *European Journal of Operational Research*, vol. 23, n. 2, pp. 293-298.
- GREENHALGH L. (2001). *Managing strategic relationships. The key to business success*. The Free Press.
- GUIDE J.V., VAN WASSENHOVE L.N. (2009). The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research. *Operations Research*, vol. 57, n. 1, pp. 10-18.
- HÅKANSSON H., PERSSON G. (2004), "Supply chain management: the logic of supply chains and networks", *International Journal of Logistics Management*, vol. 15, n. 1, pp. 11-26.
- HANDFIELD R.B., STROUFE R., WALTON S. (2005), " Integrating enviromental management and supply chain strategies", *Business Strategy and Enviroment*, vol. 14, n. 1, pp. 1-19.
- HARGROVES K.C., SMITH M.H. (2005). *The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovation, and Governance in the 21st Century*. London: The Natural Edge Project, Earthscan.
- HARKHAM A. (1989), *Packaging Strategy*, CRC Press (Technomic), Boca Raton, FL.
- HART S.L., MILSTEIN M.B. (2003), "Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*", vol. 17, n. 2, pp. 56-67.
- HARTLEY J. (2004), "Case study research" in Cassell, C.M. and Symon, G. (eds), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage, London.
- HELLSTRÖM D., SAGHIR M. (2006), "Packaging and logistics interactions in retail supply chains packaging", *Packaging Technology and Science*, vol. 20, n. 3, pp. 197-216.
- HERVANI A.A., HELMS M.M., SARKIS J. (2005), "Performance and measurement for green supply chain management", *Benchmarking An International Journal*, vol. 12, n. 4, pp. 330-353.
- ISTITUTO DI RICERCHE AMBIENTE ITALIA, (2012), *Il riciclo efficiente. L'industria italiana tra globalizzazione e sfide della crisi*, Edizioni Ambiente, Milano.
- JAMES K., FITZPATRICK L., LEWIS H., SONNEVELD K. (2005), "Sustainable Packaging System Development", in Leal Filho, W. (ed) *Handbook of Sustainability Research*, Peter Lang Scientific Publishing, Frankfurt.
- JEDLICKA W. (2009), *Packaging sustainability. Tools, systems and strategies for innovative package design*, Wiley & Sons, Hoboken.
- JORGENSEN A.L., KNUDSEN J.S., (2006), "Sustainable competitiveness in global value chains how do small Danish firms behave?", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 4, pp. 449-462.
- KASSARJIAN H. (1977), "Content analysis in consumer research", *Journal of Consumer Research*, vol. 4, pp. 8-17.
- KLEINDORFER P.R., SINGHAL K., VAN WASSENHOVE L. (2005), "Sustainable Operations Management" *Production&Operations Management*, vol. 14, n. 4, pp. 482-492.

- KRIKKE H., LE BLANC I., VAN DE VELDE S. (2004), "Product modularity and the design of closed loop supply chains", *California Management Review*, vol. 46, n. 2, pp 23-39.
- KRIPPENDORF K. (1980), *Content analysis. An Introduction to its Methodology*, Sage, Beverly Hills.
- KUMAR S., TEICHMAN S., TIMPERNAGEL T. (2012), "A green supply chain is a requirement for profitability", *International Journal of Production Research*, vol. 50, n. 5, pp. 1278-1296.
- LEMOINE W., DAGNAES L. (2003), "Globalisation strategies and business organisation of a network of logistics service providers", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, n. 3, pp. 209-228.
- LINDHQUIST T. (1992). *Towards an [EPR]- analysis of experiences and proposals*, Lun University, Sweden.
- LINTON J.D., KLASSEN R., JAYARAMAN V. (2007), "Sustainable supply chains: An introduction", *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 6, pp. 1075-1082.
- LUBIN D.A., ESTY D.C. (2010, Maggio), "The sustainability imperative", *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 5, pp. 42-50.
- LUDEKE-FREUND F. (2010), "Towards a conceptual framework of business model for sustainability" *ERSCP-EMU Conference, The Netherlands* (pp. 1-28). Delft: SSRN.
- MAGRETTA J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 6, n. 5, pp. 86-92.
- MANSFIELD G.M., FOURIE L.C. (2004), "Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture", *South African Journal of Business Management*, vol. 35 n. 1, pp. 35-44.
- MAYRING P. (2000). *Qualitative Content Analysis. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Art. 20, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>.
- MINNER S., KIESMU G.P. (2012), "Dynamic product acquisition in closed loop supply chains", *Iler International Journal of Production Research*, vol. 50, n. 11, pp. 2836-2851.
- MIRASOL F. (2011), "Sustainable packaging engages retailers and suppliers in initiative", *ICIS Chemical Business*, vol. 279, n. 12, pp. 36-37
- MCCRACKEN G. (1998), *The long interview*, CA, Sage, Beverly Hills.
- MOHSEN A., SHARMIN A. (2007), "Collaborative supply chain management: The most promising practice for building efficient and sustainable chains", *Business Process Management*, vol. 13, n. 3, pp. 309-404.
- MOKHLESIAN S., HOLMEN M. (2012), "Business model changes and green construction processes", *Construction Management & Economics*, vol. 30, n. 9, pp. 761-775
- NIDUMOLU R., PRAHALAD C.K., RANGASWAMI M.R. (2009), "Why sustainability is now the key driver of innovation", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 9, pp. 56-64
- NISA S., RAVICHANDRAN N. (2013), "Business Model: Concept and Evolution", *Amity Global Business Review*, vol. 8, pp. 92-98.
- O'BRIEN C. (2002), "Global manufacturing and the sustainable economy", *International Journal of Production Research*, vol. 14, n. 15, pp. 3867-3877.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L. (2005), "Clarifying business models: origins, present and future of the concept", *Communications of the AIS*, vol. 15, pp. 1-25.
- PAGELL M., WU Z. (2009), "Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, n. 2, pp. 37-56.
- PAINE F.A. (1991), *The Packaging User's Handbook*, Blackie Academic & Professional, Glasgow.
- PAINE F.A. (1981), *Fundamentals of Packaging*, Institute of Packaging, Stanmore.
- PAINE F.A., PAINE H.Y. (1992), *A Handbook of Food Packaging*, Blackie Academic & Professional, Glasgow.
- PORTER T., DERRY R. (2012), "Sustainability and Business in a complex world", *Business & Society Review*, vol. 117, n. 1, pp. 33-53.
- PORTER M.E., VAN DER LINDE C. (1995), "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 5, pp. 120-134.
- QUARIGUASI FROTA NETO J., WALTHER G., BLOEMHOF J., VAN NUNEN J.A., SPENGLER T. (2010). "From closed loop to sustainable supply chains: the WEEE case", *International Journal of Production Research*, vol. 48, n. 15, pp. 4463-4481.
- RASHID A., FARAZEE M.A. ASIF, KRAJNIK P., NICOLESCU C.M. (2013), "Resource Conservative manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing", *Journal of Cleaner production*, vol. 57, pp. 166-177.
- RICHARDSON J. (2008), "The business model: an intergrative framework for strategy execution", *Strategic Change*, vol. 17, n. 5/6, pp. 133-144.
- ROBERTSON G.L. (2006), *Food Packaging: Principles and Practice*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- ROSSI S., COLICCHIA C., COZZOLINO A., CHRISTOPHER, M. (2013), "The logistics service providers in eco-efficiency innovation: an empirical study", *Supply chain management: an international journal*, vol 18, n. 6, pp. 583-603.
- ROSSI S. (2007). La logistica di ritorno. In E. Massaroni, *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Cedam, Padova
- SAGHIR M., JÖNSON G. (2001), "Packaging handling evaluation methods in the grocery retail industry", *Packaging Technology and Science*, vol. 14, n. 1, pp. 21-9.

- SARKIS J. (2003), "A strategic decision framework for green supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, vol. 11, n. 4, pp. 397-409.
- SASIKUMAR P., NOORUL HAQ A. (2011), "Integration of closed loop distribution supply chain network and 3PRLP selection for the case of battery recycling", *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 11, pp. 3363-3385.
- SCHALTEGGER S., LUDEKE-FREUND F., HANSEN E. (2012), "Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability", *Int. Journal of Innovation and Sustainable Development*, vol. 6, n. 2, pp. 95-119.
- SEURING S. (2013), "A review of modeling approaches for sustainable supply chain management", *Decision support systems*, vol. 54, n. 4, pp. 1513-1520.
- SEURING S., MULLER M. (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of cleaner production*, vol. 16, n. 15, pp. 1699-1710.
- SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C. (2005), "The power of business models", *Business Horizon*, vol. 48, n. 3, pp. 199-207.
- SHAPIRO R.D., HESKETT J.L. (1985), *Logistics Strategy. Cases and Concepts*, West Publishing Co., St Paul, MN.
- SHETH J., SETHIA N., SRINIVAS S. (2011), "Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 21-39.
- SIEGEL D.S. (2009), "Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective", *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n. 3, pp. 5-16.
- SIMPSON, B.J.K., RADFORD, S.K. (2012), "Consumer perceptions of sustainability: A free elicitation study", *Journal of Nonprofit & Public Sector Management*, vol. 24, n. 4, pp. 272-291.
- SOROKA W. (2002), *Fundamentals of Packaging Technology*, Institute of Packaging Professionals, Naperville, IL.
- SPECTOR Y. (2011), "Theory of constraint methodology where the constraint is the business model", *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 11, pp. 3387-3394.
- SPIETH P., TIDD J., MATZLER K., SCHNECKENBERG D., VANHAVERBEKE W. (2013), "Special issue on business model innovation-Editorial note". *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 1, pp. 1-3.
- SRIVASTAVA S.K. (2007), "Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, No.1, pp. 53-80.
- STRAUSS S. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, New York: Cambridge University Press.
- SUJITH N., PAULOSE H. (2014), "Emergence of green business models: the case of algae biofuel for aviation", *Energy Policy*, vol. 65, pp. 175-184.
- TEECE D. (2010). "Business model, business strategy and innovations", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2/3, pp. 172-194.
- TWEDE D., PARSONS B. (1997), *Distribution Packaging for Logistical Systems: A Literature Review*, Pira International, Leatherhead.
- TWEDE D. (1992), "The process of logistical packaging innovation", *Journal of Business Logistics*, vol. 13, n. 1, pp. 69-94.
- VACHON S., KLASSEN R. (2006), "Extending green practices across the supply chain-the impact of upstream and downstream integration", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 26, n. 7, pp. 795-821.
- VERNUCCIO M., COZZOLINO A., MICHELINI L. (2010), "An exploratory analysis of marketing, logistics, and ethics in packaging innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 3, pp. 333-354.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
- WELLS P., SEITZ M. (2005), "Business models and closed-loop supply chains: a typology", *Supply Chain Management-International Journal*, vol. 10, n. 3/4, pp. 249-251.
- WENZEL H.R. (2003), "Turn the WEEE challenge into a fresh opportunity", *Electronic Design*, vol. 51, n. 16, pp. 24-27.
- WILLIAMS H., WKSTROEM F., LÖFGREN M. (2008), "A life cycle perspective on environmental effects of customer focused packaging development", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 7, pp. 853-859.
- WU Z., PAGELL M. (2011), "Balancing priorities: decision-making in sustainable supply chain management", *Journal of Operations Management*, vol. 29, n. 6, pp. 577-590.
- YAM K.L. (2009), *The Wiley Encyclopedia of Packaging Technology*, Wiley, New York, NY.
- ZOTT C., AMIT R. (2010), "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 216-226.

Ingredient Branding Strategy in manufacturing sector: enhancing the value proposition

ALFONSO SIANO* PAOLO PICIOCCHI* CLARA BASSANO[▲] MARIA PALAZZO** MARIO SIGLIOCCO^{••}
DANILO DE LUCA^{▲▲}

Abstract

Objectives. *This viewpoint paper aims to highlight the role played by Ingredient Branding (IB) a strategy implemented in manufacturing sector.*

Methodology. *Starting from a literature review on IB, the role of this activity is studied within the service context. Then, in order to reach the goal of the paper, secondary sources were exploited generating qualitative data: illustrative examples show the practical use of IB strategies in the manufacturing sector.*

Findings. *The main implication of the paper lies on the analysis of the important strategic work implemented through IB. It appears that IB is a strengthening strategy that could offer distinct competitive advantage.*

Practical implications. *The major contributions of this study are as follows: first, it identifies and examines IB applied in the manufacturing sector. In addition, the findings from this study highlight effects of IB. Finally, the study explores a more strategic role for the IB: IB can help manufacturing brands to successfully communicate to customers and to partners.*

Originality of the study. *The paper analyses IB as a strategy for strengthening manufacturing branding. The paper analyses different illustrative examples, as exploratory cases vignettes that could demonstrate how an IB campaign is of fundamental importance. Moreover, the research studied how proactive and effective the role played by communication was as a determinant of resulting outcomes.*

Key words: *ingredient branding; manufacturing sector; value proposition*

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

• Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: p.piocchi@unisa.it

▲ Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Parthenope, Napoli
e-mail: clara.bassano@uniparthenope.it

** Assegnista di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: mpalazzo@unisa.it

•• Assegnista di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: msiglioc@unisa.it

▲▲ Dottorando di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: ddeluca@unisa.it

1. Introduction

Trends in the manufacturing industry, particularly over the last ten years, are relevant in clarifying the relation between industries and the market in a period characterised by both positive and negative factors impacting strongly on the market. Certainly the evolution of the internet and its applications, facilitating communication, access to the market and the relocating of companies has enabled many to position themselves more efficiently on the market while at the same time, has provoked the exit from the market of others when unable to grasp and put in place proactively new opportunities or to adapt to its changing needs. In effect this enormous technological leap could be compared to the great industrial revolutions of the past.

The manufacturing industry represents the secondary industry/sector of the transformation of raw materials into finished products. It defines and is representative of what could be considered the national economy both during relatively healthy periods and during the years 2007-2011, in which Italy suffered from a recession which is still ongoing.

The manufacturing industry is currently at the centre of worldwide debate the topic of which is the critical status of the industry in “determining the level of standard of living and the competitiveness of an economic system” (Confindustria Centro Studi, 2012) and the extent to which this impacts on GDP. Notwithstanding the various viewpoints, the crux of the issue can be summed up as follows: the manufacturing industry represents the maximum level of research and development and consequently is featured by high productivity; at the same time, associated to such productivity is proportionately high added value; the presence of the industry is prevalently in foreign trade (Confindustria Centro Studi, 2012).

“Industry still accounts for 4/5 of Europe’s exports and 80% of private sector R&D investment comes from manufacturing” (European Commission, 2012).

Branding strategies play an important role in such a scenario in terms of a tool for resolving the manufacturing industry’s corporate issues. A significant issue concerns the remarkable increase in inter-corporate agreements in which partners find convenience in the use, jointly or otherwise, of their respective brands, to pursue common or independent but nonetheless compatible goals.

Such agreements trigger strategies which are being exploited by a growing number of firms in order to widen the range of action of their own particular brands, enhance their reputation, penetrate new markets, master and govern new technological frontiers, cut costs by means of scale economies and/or sharing strategies and finally, to renew their corporate image. The strategy defined “ingredient branding” (IB) may be framed within this context. Ingredient branding, in its simplest form, consists in utilising easily recognisable *alter* corporate components within its own products, thus exploiting their reputation for its own competitive advantage.

Thus, this viewpoint paper aims to highlight the role played by ingredient branding a strategy implemented in manufacturing sector. The paper aims to suggest a new perspective that considers IB implemented by firms mainly involved in the selected sector.

A definition of the main features of IB in the manufacturing sector is presented in the paper, thus narrowing the gap in branding literature. In this respect, the paper aims at exploring the role of IB in the manufacturing sector, analyzing the implementation of the IB strategy to reduce the perceived risk experienced by customers, identifying the specific corporate communication tools used by manufacturing companies.

2. Conceptual background: ingredient branding strategy to improve competitiveness in manufacturing sector

Literature evidences that products have typically salient features, but to date, their implications for brand management have not been fully explored, especially in terms of achieving brand management goals thanks to strategic alliances. To understand how successful manufacturing brands can be developed and sustained, the paper argues that there is a link between these kind of

brands and the concept of IB, as a particular form of alliance and a specific strategy coherent with the service-dominant (S-D) logic approach. It appears that on the basis of brand management through strategic alliances, inspiration for manufacturing brand strategies can be evoked. Consequently, by taking IB into consideration, ways of limiting the problems of heterogeneous quality can be found and opportunities for relationship building may be identified.

Studies tend to focus either on the existence of pure products and/or services (Shostack, 1977; Gronroos, 1978) or as a continuum that links them (Rathmell, 1966). This also involves considerations about brands. According to Levitt (1981) customers do not buy products/services, but have different expectations which could be considered a mix of tangible and intangible components connected, in other words, to functional and emotional values typical of brands. Although it is clear that a different approach is needed in managing branding, this does not imply that the brand with its specific functional and emotional values, differs as concerns manufacturing and service sectors (de Chernatony and Dall'Olmo Riley, 1999).

Thus, taking these factors into consideration, the paper attempts to explore the implications of IB and its importance for building brands. The point is that brands, treated thanks to IB, shape something that, to some extent, is more valuable for customers.

According to the most recent branding literature, the focus is shifting away from information and knowledge towards connectivity and relationships. The implication is a need to look at branding from different theoretical perspectives that consider managing brand by implementing strategic alliances (Ohmae, 1989; Lorange and Roos, 1992; Parkhe, 1993; de Chernatony, 1993; Dall'Olmo Riley and de Chernatony, 2000). A consistent brand provides a real alternative for companies desiring differentiation (Melewar and Otubanjo, 2007). In fact, companies are valuable because of their features in terms of co-creation, configuration of people, technology, value proposition and shared information.

In this context, the paper argues that a strong brand alliance can play an important role through reducing consumer perceived risk and overcoming low levels of trust (Mitchell and Greatorex, 1993; Mitchell and McGoldrick, 1995). Among the different promotional alliances, IB plays a key role (Norris, 1992; Desai and Keller, 2002). IB is a special form of alliance between two brands, based on firm cooperation in designing and delivering the product, with particular emphasis on the recognition and identification of the components used in the final product (Pfoertsch and Mueller, 2006; Luczak *et al.*, 2007). IB is an accepted marketing device (Norris, 1992; Dover, 1997) although its significance has only started to emerge (Kotler and Pfoertsch, 2006; Kotler and Keller, 2006; Kotler and Pfoertsch, 2010). In today's global economy, companies have to establish and maintain competitive advantage, create commercial success in the market and provide criteria to differentiate them from the competition (Trinquecoste, 1999).

Until recently, the focus was on tangible assets, but has now shifted towards intangible resources, such as brands (Carpenter *et al.*, 1994) and customer loyalty. For this purpose, companies and organizations favour branding efforts that create value for both consumers and companies. This has also had an impact on marketing, where the fundamentals of IB apply. For this reason, in today's fast-changing markets scenario, IB is becoming a major marketing strategy as demonstrated by the increasing number of products sold with embedded branded components (Siano *et al.*, 2009; Siano *et al.*, 2011; Siano and Palazzo, 2014). To clarify the relative concepts and characteristics linked to IB, the main features are outlined in Table 1 below:

Tab. 1: An overview of Ingredient Branding definitions and features

Definitions	Authors
“The strategy is an example of a broader marketing trend reflected by the increasing number of firms that are establishing brand alliances by linking themselves through their products or other aspects of their marketing program to other firms or brands”.	Desai and Keller, 2002, p. 73.
“Ingredient branding is a special form of alliance between two brands, based on their cooperation for designing and delivering the product, with particular emphasis on the possibility to recognize and identify the used components in the final product”.	Luczak <i>et al.</i> 2007, p.125.
Features	
Branded ingredients affect consumer product quality perceptions, confidence in product quality perceptions, product evaluations, taste perceptions, purchase likelihoods, and reservation prices of host brands of varying quality.	Norris, 1992
Ingredient branding, in which key attributes of one brand are incorporated into another brand as ingredients, is becoming increasingly popular among marketers.	Rao, Qu and Ruekert, 1999 Shocker <i>et al.</i> , 1994
Ingredient branding offers a potential for successful brand management and increased profits for companies along with product offerings that create added value for the customer. If the customer understands and knows the function, features and benefits of a component (ingredient), he or she will pay more attentions to this offering, and if it creates a unique product offering it can lead to loyal and profitable customer relationships.	McCarthy and Norris, 1999 Havenstein, 2004
The ingredient branding surpasses the limitations and dangers of a too narrow and single-sided customer-supplier relationship.	Kleinaltenkamp, 2001
As the component brand is identified on the product containing the component, firms wanting to pursue an ingredient branding strategy need to cooperate with their customers to effectuate a co-branding alliance. While there are many studies on ingredient branding, most of them concern horizontal alliances instead of vertical ones.	Desai and Keller, 2002
Ingredient branding occurs when a component part or service of the end product is promoted to the final user. This promotion can occur from two perspectives: the manufacturer’s perspective or the supplier’s perspective.	Pfoertsch and Mueller, 2006

Source: our elaboration

The elements highlighted in grey in Table 1 were selected as specifically suitable for our analytic study on IB.

In short, this alliance is cemented when a component part or service of the end product is promoted to the final user. Evidence would appear to indicate that branded ingredients affect consumer perceptions of quality, product evaluations, likelihood of purchase and reservation prices of host brands of varying quality (Norris, 1992). Certainly, if the customer understands and knows the function, features and benefits of a component (ingredient), he will pay more attention to this offer, and if it creates a unique product offer it can lead to loyal and profitable customer relationships (Desai and Keller, 2002). Promotion can be from two perspectives: the manufacturer’s or the supplier’s (Pfoertsch and Mueller, 2006).

This perspective highlights that applying IB as a market orientation means that the traditional division of goods sales from after-sales services and solutions are no longer discrete functions, and this elevates the strategic importance of the lifetime value of the customer relationship, regardless of the combination of services and goods. This seems to be in line with the service-dominant (S-D) logic approach. The service-dominant (S-D) logic has provided impetus for developments in the field of marketing and at the same time it highlights the importance of co-creating a more marketing-grounded consideration about exchange/value. As said before, one of the most interesting factors discussed in the debate about S-D logic is that services are no longer considered as a particular kind of intangible element (in antithesis with goods) but, they are presented in a goods-dominant (G-D) logic term. For this reason, often, authors refer to the singular ‘service’ in S-D logic, “indicating a process of doing something for someone, rather than the plural ‘services’, implying units of output as would be consistent with G-D logic” (Lusch *et al.*, 2008, p. 6). In brief, S-D logic presents a new perspective that may address the never-ending debate focused on goods versus services (Vargo and Lusch, 2004). Starting from these considerations, in the next paragraph,

the paper focuses on the important role played by ingredient branding, considered as a specific strategy of the service-dominant (S-D) logic, in the manufacturing sector.

3. Design and Approach: some exploratory cases vignettes

Starting from the premise that it can be difficult for customers to estimate the value of goods/services, it is important that they could be helped by companies in order to identify it (Rushton and Carson, 1985). In this context, the IB makes tangible the perceived consumer expectations (Rushton and Carson, 1985). In the manufacturing sector IB can assume different features depending on whether good/service, considered as an ingredient, refers either to core (basic) components or to supplementary (additional and or auxiliary) components (Grönroos, 1978, 1982; Normann, 1984; Eiglier and Langeard, 1987). This study presupposes that the expression “core” corresponds to the expression “expected” in the product level model (Levitt, 1980) or better, refers to all those attributes and characteristics that customers expect to receive from a required good/service. It concerns basic inalienable elements that customers know are available thanks to technological progress, safety rules and standard quality of life levels. A core component is, therefore, the basic promise that companies make to customers (Grönroos, 1982, 1990; McDougall and Levesque, 2000). Not guaranteeing a core element in its minimal levels of expected quality means that companies do not reach the minimal standard level necessary for competing in the market. In other words, when the good/service, considered as an ingredient, is an integral part of the promised core offer, IB plays a “fundamental” role because the ingredient brand is useful for strengthening perceptions of reliability and the promise of core quality, essential for the competitiveness of the offer. In short, IB allows customers to identify corporate partners and allows consequently, the traceability of the good/service, a guarantee factor for potential customers. Thus, there is a link between IB in its quality of essential strategy and expected level with respect to core components. However, on the contrary, when IB plays an “optional” role there is a different scenario; especially, where the core good/service is practically identical for all competitors, the choice of customers can be influenced by the supplementary good/services offered. In this circumstance, the brand of the ingredient is used to strengthen the perception of reliability and the promise of quality of supplementary components. Thus, there is a link between optional IB and extended level concerning supplementary components. These components can make the core good/service more attractive to customers because they mean differentiating offers. In actual fact, they define the “extended” good/service, as additional elements that distinguish the companies’ offer compared to other competitors. A company can decide, therefore, to implement IB in order to strengthen the perception of quality of the “extended” good/service and to reinforce its traceability elements; two favourable effects that improve company’s strong value proposition and consequently increase its competitiveness. For instance, few examples can help to explain how applying IB increase confidence in the core product thanks to the use of supplier brand image and how it can be developed in order to differentiate optional elements made available by manufacturer companies. Therefore, the analysis of cases vignettes - Vibram, Bauli, Adidas and Harley Davidson - is presented. Concerning these cases, they are shown as an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within a specific real-life context (Bryman, 1989; Yin, 1994). Moreover, according to Merriam (1998) the exploration of cases vignettes allowed to gain an in deep understanding of the situation and meaning which are involved. Hence, it is possible to say that the interest in exploring them is in the process rather than the outcomes, in context rather than specific variables, in discovery rather than confirmation. Comparing with other qualitative research strategies, the case method was chosen in order to have a description and analysis of IB. Actually, as the research task is to investigate the IB put into practice by manufacturer companies, the paper does not present conclusions that can be drawn until adequate data from different case studies were collected, and a complete picture in the area of the chosen research problem was highlighted.

Thus, the exploration of the cases follows more a qualitative approach rather than a quantitative one (Ghauri and Gronhaug, 2002): the secondary data comes out from reports made available by the companies. The reports present results - codified in tables - of the different IB campaign.

CASE VIBRAM. Vibram is an excellent example of ingredient branding. Vibram Soles enhance the brand equity of over a thousand manufacturers some of which include Ecco, Red Wing, The North Face, Saucony, Merrell, Timberland, Lacoste, LL Bean, Wolverine, Rockport, Columbia, Nike and, Frye. It is world leader in the production of high performance rubber soles for outside footwear, for work, for the military forces, recreation, fashion and for orthopedic footwear. Vibram has recently launched its own shoe brand - Vibram FiveFingers, an ideal lightweight running shoe. However, Vibram's true strength lies in its relational partnerships. From an analysis of the case study Merrell, it emerges that communication is dedicated above all to their partnerships with the Vibram brand indicated on their shoes. On their website, a section is dedicated to the advantages of using the Italian soles especially on shoes for trekking. Their web page is made up of two sections: one visual and the other descriptive. In the top left hand corner the logo Vibram is visible against the backdrop of a raised trekking shoe showing off the sole. On the right hand side, right a window displays the description of the advantages of partnership. In particular, the communication insists on the strength, adherence and resistance of the rubber sole. Besides, it seems clear that the strategic relationships implemented by Vibram were expressed thanks to a core theme coherent to corporate mission and value system of the two companies.

CASE BAULI. The Bauli Group includes brands and companies motivated by the constant search for quality and excellence. By means of its brands, the mission of the Group is to involve people in the festivities and in every day consumption in a genuine experience of taste and domestic complicity, combining modernity and tradition. Strategies of ingredient branding are particularly effective with the use of specific packaging, i.e. packs of products, in primis Pandoro Limoncè and the Panettone Cointreau. In effect, Bauli, with the approaching of the festive season 2013 presented its new Pandoro Gran Crema, an innovated version of the classical Italian Christmas cake. Communication of the new product was put in place by means of articles on the Internet (corrieredelweb.it - information on and offline), DM Distribuzione Moderna, Sapori d'Italia, Emporio Italiano. On Bauli's official website in the section "Specialties", included in the Bontà di Natale, (Scrumptious Goods for Christmas) the above mentioned products are presented with the evident underpinning of ingredient branding. On the web page, product packaging and brand partner are highlighted with a short description of the partnership. In the case of Limoncè the target aimed at is lovers of the lemon liqueur while for Cointreau the popularity of the orange liquor is highlighted. The Christmas cake and the bottle of liquor are depicted visually also on the packaging with the brands of both companies in a prominent position. Bauli's approach to communication is summed up in the Bauliteca, a specialist section of the website. Company policy/philosophy is successful in that the advertising is appreciated by one generation after another as it constantly promotes and spreads the most important values concerning family life, affection and togetherness <http://www.bauli.it/it/bauliteca/>. Thus, these companies decided to communicate to their publics through a core theme coherent to their corporate mission and values.

CASE ADIDAS. Analysis of the collaboration between Adidas and Goodyear: the sportswear giant has launched a collection of running shoes with Goodyear rubber soles. The TV commercial shows two youths, the first refuses to pay the bill the second presents him with and runs away. The second youth then starts to run after him. The focus of the camera lens is on the feet of the two runners. The chaser is wearing a pair of Adidas Original Goodyears Street. The commercial emphasizes the greater "staying power" of the brand compared to other brands. In fact, the youth being chased trips clumsily to a halt while the chaser stops running smartly by turning his shoe to an angle (showing the Goodyears brand) with a braking action rather like that of a car brake. The purpose of the commercial is to associate the positive qualities of a high performance tyre (balance, road holding, resistance and control) to walking shoes. This fact made the ground to the creation of the core theme, communicated in the IB strategy, coherent to corporate culture and mission of both companies.

CASE HARLEY DAVIDSON. Harley Davidson and Brembo: The American motor cycle company has signed a multi-millionaire agreement with the Northern Italian company to ensure that their VRSC platform models are equipped with an exclusive customized brake device. A specific advantage of this type of approach is a lower risk of imitation by competitors giving the end users/clients not only a differentiated product but also guaranteeing them a greater degree of safety. Seeing as motorcycles are grouped within the niche product category, the communication process is developed mainly on the official websites of Harley Davidson and Freni Brembo. Their customers are usually experts who are informed and aware above all of all the latest technology in the motor cycle context. On the Harley Davidson website, the partnership is not immediately evident as not all the models are provided with the Italian braking system. However for customers wishing to purchase a Road Glide, a Street/Electra Glide or a Road King, in the section on model specifications, it is mentioned that the braking system is provided by the Brembo Company "(...) another example of how Motor Company provides its motorcycles with 'details' that make the difference". The description is taken from the textual section of the web page where also a

photo of the brakes is present. The text has the scope of reassuring the customers guaranteeing the high performance of Brembo brakes, the focus being on “Safety” and “Control”. As concerns Brembo Brakes, the partnership is highlighted in that Brembo wants to point out that they are suppliers for both large car factories and large motor cycle firms, including Harley Davidson. On the website there is a specific section dedicated to the models of the American motorcycles mentioned above. In actual fact, this IB strategy was influenced by the previous existing strategic relationships between partners: the preliminary co-makership communication made by Harley Davidson to reach its partner in order to put into practice co-branding and then the core theme of the messages coherent to corporate mission and value system.

The secondary data concerning the case histories presented in this section were selected from company literature, company profile documents, press releases and content analysis of web sites.

4. Analysis/Discussion: Secondary Data Exploration

As well known, all the presented companies are multinational firms involved in the manufacturer sector. As part of corporate values, these companies take a long term life cycle perspective committed to improving environmental performance, to communicating openly with stakeholders and to reporting regularly on corporate performance to all of them.

To improve the brand’s image and enhance the value proposition they decided to put in place IB. Before their campaigns were put into practice they promoted comakership communication in the sector. The comakership communication allowed them to arrange IB with partners. All considered brands made the decision to enable co-branding in order to implement IB.

Clearly, most of the work done to strengthen the brand was done through advertising. Actually, this dimension of corporate communications was chosen in order to attract as soon as possible the attention of the media and of course of customers too.

The communication plan required a huge amount of investments used mainly to buy television advertising space; advertising in newspapers and website space, etc.. In addition, many partners dedicated web-space to explain why they chose their partners. Using these tools, companies implemented IB through co-branding alliances with partners and communicated directly to final customers to attempt to strengthen and improve their joint brand image.

In addition, the outcome of the campaign showed a significant improvement in terms of awareness of specific brands.

In conclusion, applying IB strategy showed very positive results on several items: strengthening company and brand values; regaining consumer trust; enhancing positive consumer perception towards the partners of the campaign; significant improvement in terms of visibility.

The analysis of the cases shows that the implementation of the IB campaign enables these companies to obtain successful results in terms of brand image.

Thus, the paper explored the role of IB in the manufacturing sector, analysed the implementation of the IB strategy to reduce the perceived risk experienced by customers, and identified several specific corporate communication tools used by manufacturing companies to reach their goals.

The major contributions of this study are as follows: first, this is a study that identifies and examines IB as part of the strategic communication applied in the manufacturer context. Prior research (Park *et al.*, 1996; Simonin and Ruth 1998) has focused exclusively on the co-branding strategy. Finally, this study explores a more strategic role for the IB: IB can help brands successfully communicate to customers and to partners. Besides, helping improve the competitiveness of brands, the joint strategic communication, in some cases, strengthens the image of a brand. Moreover, the ability of the host brand to successfully leverage the ingredient to reinforce relationship between partners and the coherence according to shared core themes, mission and value system is also something important to this study. This ability of the host brand highlights a different kind of effects of the ingredient brand on the host brand that has not been examined by prior IB research (e.g., Simonin and Ruth 1998).

5. Practical Implications and future research

The paper highlights that brand is a tool that enables greater customer perception of quality as the brand represents the organization which produces and supplies goods/service. Based on this premise, the central idea on which the paper focuses is that companies should take advantage of this strategy considering that as thanks to IB, companies strengthen customer perception of quality enabling them to perceive promises in advance. The reason for this could be due to the fact that the quality is made more tangible by using at the same time, several symbols (brands). One consequence of the application of IB for companies is that customer trust is increased not only because of the greater perception of quality created by the combined use of these symbols but also thanks to the fact that the positive perception of their own brand with brands of component suppliers is strengthened. In effect, applying IB allows companies to lever at the same time on their own brand image and on brand images of component suppliers. Moreover, it is worth remembering that companies could also take advantage of applied promotional alliance strategies in terms of sharing the costs incurred in implementing IB. Starting from the proposed analysis, several important practical implications for companies could be underlined. First of all, it has to be considered that the role played by the ingredient brand in the marketing and comakership communication depend on the strength of linkage of the ingredient brand to the host brand. For example, this bond could reflect the fact that companies involved in the campaign share the same value system. With a “similar” partner, an ingredient, and the related brand, could improve in terms of image and customers’ perception of brand/product. This information can be useful in negotiations of the compensation (e.g. royalty) that a host brand must pay to implement IB (Shocker *et al.*, 1994). Furthermore, as in any kind of alliance, marketers of host brands need to take precautionary steps against the possible withdrawal of the ingredient brand from the alliance-control results. Investing up front in communication - marketing and comakership communication - to build a communication plan shared with partners could be one possible solution to the problem.

In addition, it is very clear that to create a successful strategy in terms of communication, CEO, consultants and managers must work together in order to build a communication that is not only in line with the other corporate decisions but also that is able to influence and be influenced by them.

About the advantages linked to IB strategies, it is necessary that managers of companies develop skills to implement this strategy. However, the mayor managerial implications involve the optional IB strategy. Actually, applying this strategy, managers of companies not only could reduce perceived risk experienced by customers, but also, they could reach a more incisive positioning. In this way, they could differentiate the offer in comparison with competitors.

Managers, in order to do better, have to take into consideration several relevant factors which play a very important role in implementing IB strategy. The examples show that there are some main factors: the preliminary communication made by partners in order to involve all of them into promotional alliances (co-branding alliance); the core theme of the IB strategy coherent to corporate mission and value system of involved companies. In addition, the examples illustrated in the study, show, nevertheless, that IB is applied by means of an extremely limited number of communication media: these case histories show clearly that companies use few communication tools to implement their IB strategy. Future research could verify whether these tools are widespread generally in other companies and should this be the case, it could be useful to analyse if this potential underutilization of communicational tools could potential affect or not the efficacy of IB.

References

- BRYMAN A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Unwin Hyman Ltd, London.
- CARPENTER G.S., GLAZER R., NAKAMOTO K. (1994), “Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes”, *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n. 3, August, pp. 339-350.
- CONFINDUSTRIA CENTRO STUDI (2012), Vuoti di Domanda e Nuovi Divari tra le Imprese. Manifattura Cuore dell’Innovazione: Torna Strategica la Politica Industriale. *Scenari Industriali*.

- DALL'OLMO RILEY F., DE CHERNATONY L. (2000), "The Service Brand as Relationship Building", *British Journal of Management*, vol. 11, n. 2, pp. 137-150.
- DE CHERNATONY L. (1993). "Categorising Brands: Evolutionary Processes Underpinned by Two Key Dimensions", *Journal of Marketing Management*, vol. 9, n. 2, pp. 173-188.
- DE CHERNATONY L., DALL'OLMO RILEY F. (1999), "Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding", *Journal of Business Research*, vol. 46, n. 2, pp. 181-192.
- DESAI K.K., KELLER K.L. (2002), "The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 73-93.
- DOVER J. (1997), "Adding Value through the "Intel Inside" Brand", in *Customer Value: Moving Forward-Back to Basics*, Donath B., Ed. Isbm Report, pp. 29-31.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1987), *Servuction*, McGraw-Hill, Paris.
- EUROPEAN COMMISSION (2012), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the (582 final)*, Bruxelles.
- GHAURI P., GRONHAUG K. (2002), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, Prentice Hall, London.
- GRÖNROOS C. (1978). "A service-orientated approach to marketing of services", *European Journal of Marketing*, vol. 12, n. 8, pp. 588-601.
- GRÖNROOS C. (1982), "An Applied Service Marketing Theory", *European Journal of Marketing*, vol. 16, n. 7, pp. 30-41.
- GRÖNROOS C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington.
- KLEINALTENKAMP M. (2001), *Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft*, in Köhler R., Majer W., Wiezorek H., Eds. *Erfolgsfaktor Marke*, München, pp. 261-270.
- KOTLER P., KELLER K.L. (2006), *Marketing Management*, 12th Ed Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.
- KOTLER P., PFOERTSCH W.A. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, New York, NY.
- KOTLER P., PFOERTSCH W.A. (2010), *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*, Springer Publishing, Heidelberg, New York.
- LEVITT T. (1980), "Marketing Success Through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, vol. 58, n. 1, Jan-Feb., pp. 83-91.
- LEVITT T. (1981), "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, vol. 59, n. 3, May-Jun., pp. 94-102.
- LORANGE P., ROOS J. (1992), *Strategic Alliances: Formations, Implementation and Evolution*, Blackwell, Oxford.
- LUCZAK C.A., PFOERTSCH W., BEUK F., CHANDLER J.D. (2007), "In-Branding: Development of A Conceptual Model", *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 123-135.
- MC CARTHY M.S., NORRIS D.G. (1999), "Improving Competitive Position Using Branded Ingredients", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 8, n. 4, pp. 267-285.
- MC DOUGALL G.H.G., LEVESQUE T.J. (2000), "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, n. 5, pp. 392-410.
- MELEWAR T.C., OTUBANJO T. (2007), "Corporate Brand Differentiation in the Financial Services Industry", in: Dinnie K., Heinemann B., *Nation branding: Concepts, Issues, Practice*, Eds.: Butterworth Heinemann, Oxford.
- MERRIAM S.B. (1998), *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MITCHELL V.W., GREATOREX M. (1993), "Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services", *The Service Industries Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 179-200.
- MITCHELL V.W., MC GOLDRICK P.J. (1995), "Consumer Risk Reducing Strategies: a Review and Synthesis", *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 6, n. 1, pp. 1-33.
- NORMANN R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business*, Wiley, Chichester.
- NORRIS D.G. (1992), "Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 9, n. 3, pp. 19-31.
- OHMAE K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, vol. 67, Mar.-Apr., pp. 143-54.
- PARK C.W., JUN S.Y., SHOCKER A.D. (1996), "Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, vol. 33, n. 4, November, pp. 453-466.
- PARKHE A. (1993), "Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 4, pp. 794-829.
- PFOERTSCH W., MUELLER I. (2006), *Marke in der Marke Ingredient branding*, Springer, Berlin.
- PICIOCCHI P., BASSANO C., SPOHRER J., FISK R., (2013), Enhancing Place Reputation of Local Service Systems in the Performing Arts Perspective. An analysis of Regional Cases, in *collaborazione con Naples Forum on Service. Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, 18-21 giugno, Ischia (NA).
- PICIOCCHI P., SALERNO S., BASSANO C., RITROVATO P., SANTORO G. (2012), "The Aristotele Project for Governing Human Capital Intangible Assets: A Service Science and Viable Systems Perspective", in Spohrer J.C., Freund L.E., *Advance in Human Side Of Service Science Engineering*, pp. 349-358, CRC Press Taylor & Francis Group.

- RAO A.R., LU Q., RUEKERT R. (1999), "Signalling Unobservable Product Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n. 2, pp. 258-268.
- RATHMELL J. (1966), "What is Meant by Services?", *Journal of Marketing*, vol. 30, n. 4, pp. 32-36.
- RUSHTON A.M., CARSON D.J. (1985), "The Marketing of Services: Managing the Intangibles", *European Journal of Marketing*, vol. 19, n. 3, pp. 19-40.
- SHOCKER A.D., SRIVASTAVA R.K., RUEKERT R. (1994), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, vol. 31, n. 2, pp. 149-158.
- SHOSTACK G. L. (1977), "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 41, n. 2, pp. 73-81.
- SIANO A., PALAZZO M., CONFETTO M.G. (2009), "Ingredient Branding: A Strategic Lever of the Emerging Dual Marketing Communications", *The Conference on Marketing - Putting Marketing in its Place, Proceedings*, 6-9 July, Leeds Metropolitan University, Leeds, UK.
- SIANO A., PALAZZO M., CONFETTO M.G., FARQUHAR J. (2011), 'Tetra Pak Italy's Ingredient Branding: an Exploratory Case of Strategic Communication', *XXIII Sinergie annual Congress*, November 10-11, IULM University, Milan, Italy, pp. 1-22.
- SIANO A., PALAZZO M. (2014), Tetra Pak Italy's Ingredient Branding: an Exploratory Case of Strategic Communication, *Journal of Communication Management* (accepted for publication).
- SIMONIN B.L., RUTH J.A. (1998), "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, pp. 30-42.
- TRINQUECOSTE J.F. (1999), "Pour une Clarification Théorique du Lien Marketing-stratégie", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n. 1, pp. 59-80.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research - Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, 5, 2nd ed., Sage, Newbury Park, CA.

Lean production, job satisfaction and motivation in the Italian manufacturing industry

ANDREA CHIARINI* EMIDIA VAGNONI•

Abstract

Objectives. *This paper wants mainly to enlarge the debate about management systems for the production efficiency and their impact on job satisfaction and staff's motivation. The ample literature concerning these systems proposes initiatives linked to the Japanese lean and total quality management (TQM) as new systems for improving work organisation and job design. However, changes introduced by these management systems are sometimes not that positive and a number of criticisms have been put forward and discussed by scholars.*

Methodology. *The research has been carried out by means of some interviews within fifteen case studies. The interviewees were workers directly involved in new initiatives for improving efficiency and productivity and workers less involved but in any case who have to become accustomed to the new tasks and rules. The interview is based on a semi-structured questionnaire. In particular the questionnaire contains opened questions related to overall satisfaction, motivation, relationships with other workers and managers, as well as workplace organisation.*

Findings. *Interesting results show how it is not taken for granted that new management systems increases job satisfaction. Some aspects have been criticised from the interviewed workers, while features concerning workplace organisation have been appreciated.*

Research limits. *This qualitative inquiry has been carried out in Italy using only fifteen case studies.*

Practical implications. *Nowadays lean, and TQM represents the most implemented management systems in manufacturing industries. Therefore, the findings can be helpful for practitioners who are trying to implement successfully these systems.*

Originality of the study. *The paper investigates different characteristics of job satisfaction and motivation in environments where management systems for improving efficiency and productivity are applied.*

Key words: *Productivity; production efficiency; job satisfaction; motivation; workplace organisation*

* Professore a contratto di *Economia e Management* - Università degli Studi di Ferrara
e-mail: andrea.chiarini@unife.it

• Ordinario di *Economia e Management* - Università degli Studi di Ferrara
e-mail: emidia.vagnoni@unife.it

1. Introduction

In the last decades, many companies have implemented management systems for improving efficiency and productivity, especially in production processes. Efficiency and productivity are related to cut down the so-called wastes (Ohno, 1982) and the new initiatives brought by these management systems come typically from Japan. According to Chiarini (2011), the most used Japanese management systems for increasing efficiency and productivity are Lean Production and TQM.

Lean Production is a management system which stems from the Toyota Production System (TPS), even if the term *lean* was coined by Womack *et al.* (1990) in the famous book *The machine that changed the world: The story of lean production*. In the 1960's in Japan as a reaction to a deep economic crisis combined with a relative high cost of industrial resources Toyota invented this particular production system (Ohno, 1982). At the same time they implemented TQM. These systems are mainly based on the principle of removing and avoiding all kinds of waste in the production processes. Basically, the wastes taken into account are seven:

- Overproduction;
- Inventories;
- Transportations;
- Motions;
- Waiting;
- Defects;
- Over-processing.

By removing all the seven wastes a company can increase the value added of its processes and activities, improving its performances and cutting back costs. These costs are usually linked to poor quality, inventory value and turns, machine stoppage and other industrial costs¹ (Chiarini, 2012).

These very effective and efficient production systems, which lead to an aggressive increase of profitability, needs a strong involvement and awareness of all the staff (Yang *et al.*, 2011; Hasle *et al.*, 2012), workers and managers as well. Probably there are differences between lean and TQM implementation in Japanese industries and Western industries, including Italian manufacturing organisations. The original Japanese principles are particularly bound to a humanistic view of human resources management. This is due to the encounter between TPS and other Japanese management systems such Total Quality Control (TQC) and Total Quality Management (TQM). Iizuka and Osada (1988) and Ishikawa (1985) discussed participatory management and the humanistic view of the worker in Japan. Promotional activities or administrative systems (Gitlow, 1995) are the means of the Japanese approach for managing the organisation and all the employees.

Moreover lean and TQM introduces principles such as daily management, cross-functional management, voluntary initiatives and training. Daily management is based on the improvement of best-practice and each team who operates day-by-day has to involve different organisational levels and employees. Kano (1988) pointed out how a team dedicated to lean production and TQM should be underpinned by respect of humanity, building a bright and enjoyable workshop environment that improves without limits human potential. Furthermore, Ishikawa (1985) considered that TQC was not exclusively a task for specialists, even though people have to receive training and education for the best practices. By contrast, Feigenbaum (1961), more representative of the American approach, discussed how improvement principles needed a particular specialisation of some figures and departments. This humanistic point of view of the Japanese approach opposed to the Western one is well represented and summarised in the Toyota's principle named *Jidoka*. According to Toyota website:

¹ The economic and financial benefits introduced by Lean Production can be measured in terms of direct costs and indirect costs. In the last decade an interesting debate concerning what kind of accounting model can be used along with lean has brought new models such as lean accounting and Time-Driven ABC.

Jidoka refers to “automation with a human touch”, as opposed to a machine that simply moves under the monitoring and supervision of an operator.

Since the machine stopped when a problem arose, no defective products were produced. This meant that a single operator could be put in charge of numerous machines, resulting in a tremendous improvement in productivity.

In this way, for the first time, Toyota introduced a strong empowerment and self-responsibility for the workers since they can even stop a machine in order to find the root-causes of each problem.

In such a humanistic scenario lean - TQM could be envisioned as an ideal management system where employees experience the maximum in terms of job satisfaction and motivation. However, every rose has its thorn and also lean -TQM received in the past a number of criticisms, especially concerning its strong focus on productivity and cost reduction. As discussed in the literature review, this can be pursued sometimes with detriment of job satisfaction and even with a workforce reduction. Maybe in the West industry these management systems have been adopted more like a mean rather than a philosophy or a culture, and this is the reason why many Western companies are just focused on the efficiency results (Bhasin and Burcher, 2006) brought by the Japanese systems.

Anyhow this research wants to contribute and enlarge the debate about management system for the efficiency, job satisfaction and staff's motivation investigating the Italian manufacturing industry. In the last years fifteen Italian companies have implemented lean-TQM reaching interesting economical and financial results and involving all the workers. By means of a semi-structured interview, a sample of forty workers have been interviewed with the aim of understanding whether or not the new management systems has increased their satisfaction and improved issues such as involvement, motivation, relationships with other workers and managers, as well as workplace organisation. To the purpose this paper is organised through a literature review in order to evaluate the state-of-the-art of the literature. Then, the third section introduces the qualitative inquiry and the open questions for the interviewed workers. The fourth section represents the core of the research and deals with the results from the interviews, their classification and discussion. Finally a conclusion section summarises what results have been achieved comparing them with the literature review results. In this section are also presented some research limitations and an agenda for further research on the subject.

2. Literature review

The literature concerning lean production and TQM is very ample. For the scope of this research only literature focused on lean and job satisfaction has been taken into account. Since the 1980's, several authors have discussed and compared, from a human resources management perspective, the US production system and the Japanese one. Bowen *et al.* (1991) demonstrated how several Japanese companies have used an approach to build cultures that rely heavily on self-motivated and committed people for corporate success. While Cranny *et al.* (1992) noticed how in the US employees hired from Japanese companies were on average more satisfied of their job.

Seppälä and klemola (2004) wrote a paper about human factors and ergonomics in Finnish companies which had implemented lean production. The results show a positive relationship between lean implementation and job satisfaction. According to the authors, Finnish workers increased opportunities for participation, control, and learning and got more challenging and varied jobs. Interestingly, the workers in the machining did not experience too much time pressure and stress in general. Instead, the managers who were in charge of coordinating the lean activities experienced stress.

Schouteten and Benders (2004) assessed lean production implementation by means of Karasek job strain model² (Karasek, 1979). The research was carried out in a Dutch company where jobs can be placed in the Karasek's quadrant of low job demands and low job control. As a result of this research came out that lean production in this kind of organisation can be perceived as monotonous and repetitive even though workers have sufficient job decision latitude.

Conti *et al.* (2006) analysed through a quantitative methodology correlations between lean production-TQM applications and total worker job stress. By transforming work organisation and job descriptions, lean can negatively affect the employees' responsibility for carrying out tasks. In this way lean can increase workload, threaten personal autonomy, and bring about stress.

Interestingly, Vidal (2007) demonstrated how empowerment and involvement principles introduced by lean production do not necessarily lead to a higher job satisfaction. The author pointed out that even using a traditional Fordist approach job satisfaction can be high. In fact, the author concluded that in Western industry is more important the role of individual work orientations in mediating the effects of objective characteristics of job design. For instance, participatory work arrangements positively affect job satisfaction. Treville and Antonakis (2006) came to similar conclusions. Indeed they concluded that after twenty years is not that clear whether or not lean-TQM has an intrinsic impact on staff's motivation.

More recently other authors have dealt with the subject reaching different outcomes. For instance, Holden (2011) reviewed some literature concerning Japanese management systems coming to the conclusion that the effects of lean-TQM on employees are rarely discussed or measured, but there are some indications of positive effects on employees and organisational culture such as employee involvement, management support and preparedness for change. Wickramasinghe and Wickramasinghe (2012) reported of positive impacts in Sri Lanka applications, while Cullinane *et al.* (2013) concluded positively their research even though they noticed how other authors and practitioners had claimed negative effects such as worker's isolation and rigid job design.

Last but not least, several authors (Landsbergis *et al.*, 1999; Brown and O'Rourke, 2007; Bernstein, 2009; Bentley and Tappin, 2010; Kelby, 2012; Morse, 2014) pointed out how lean has an undisputable positive effect on safety and health management as well as ergonomics in the workplace.

As a result of this literature review, using a saying, it can be claimed that the jury is still out. Actually it is not that clear whether or not there is a positive or negative relationship between lean and aspects such as job satisfaction, staff's motivation and others. While it seems that lean applications have a positive effect on health, safety and ergonomics in the workplace.

3. Research methodology

Forty workers who belong to fifteen Italian manufacturing companies have been interviewed in the last three years. In order to reduce bias, ten out of forty have actively participated in lean-TQM initiatives and thirty are just following the new rules and job descriptions introduced by the management systems. The fifteen companies are very committed to lean production and other improvement projects such as TQM and Six Sigma³ (Gijo and Sarkar, 2013) and belong to different sectors. Nine out of fifteen manufacture high volume and repetitive products, three out of fifteen belong to chemical industry and three belong to commissioned order industry.

The companies' choices allowed at design a multi-case study approach, and the research was carried out according to an inductive and qualitative way trying to generate new theory on the subject. Many papers discuss the possibility of using case studies to generate theories inside a specific field. Social studies as well as management have not led to the generation of context-

² Dr. Robert Karasek introduced a quadrant model indicating his theory of high demands along with a large amount of control leading to an "active" and motivational job. On the other hand a job with high demands and low control is typically stressful.

³ Six Sigma is a particular management systems derived from TQM which reduces variability within the processes reducing costs of poor quality. Often Six Sigma is used together lean production in order to improve defectiveness performances.

independent theories and therefore only context-dependent knowledge can be taken into account (Orlikowski and Baroudi, 1991). The case study format presents some weak spots that could affect the research. In particular it is practical, context-dependent knowledge and it is not as valuable as general context-independent knowledge. Ultimately it is quite difficult to generalise on the basis of few cases.

To collect data, a semi-structured interview method has been used. To this end, an interviewer guide was developed before interviewing the workers. The interviewer guide contains some open questions that explore specific areas of interest. The theoretical underpinning of the interview protocol is mainly based on the possibility of finding a pattern among the answers. Table 1 shows the open questions used for the interviews that were developed based on the theoretical underpinning discussed in the literature review section.

Tab. 1: Open questions used for the interview

<i>Interview focus: Do management systems for the efficiency affect job satisfaction?</i>		
Interviewer guide	Open questions	Notes
1	<i>Do you believe your assigned tasks are more repetitive since the new systems have been implemented?</i>	<i>Discussion about eventual repetitiveness introduced by lean-TQM. This could be perceived as a positive or negative aspect</i>
2	<i>Have relationships with your managers improved in some way since the new systems have been implemented?</i>	<i>Discuss in particular relationships with supervisors and direct managers</i>
3	<i>Have relationships with your colleagues improved in some way since the new systems have been implemented?</i>	<i>Investigate relationships related to team-working and team-building</i>
4	<i>Do you feel more motivated working in an environment focused on efficiency and productivity?</i>	<i>Investigate the reasons of such motivation (if any)</i>
5	<i>Do you believe your job is less at risk because of the new initiatives?</i>	<i>Investigate the reasons of such motivation (if any)</i>
6	<i>Do you believe that the new initiatives have improved your workplace?</i>	<i>Discuss topics such as ergonomics and safety</i>
7	<i>Do you believe that your job has been improved by the new management systems?</i>	<i>Summarise and discuss general improvements produced by the new management systems</i>

Source: our elaboration

The interviews produced much data, and the practice of coding qualitative data (Lofland and Lofland, 1995) was used to assign labels to classify and assign meaning to parts of the information. An initial coding generated several categories from the responses. A second coding known as focused coding was used to reduce the number of initial coded categories by eliminating the less useful ones. Sometimes codes are not mutually exclusive thence the same information could be assigned several codes. In order to avoid these interrelationships in the coding process it is important to review the codes several times, eliminating less useful ones, and grouping smaller categories into larger ones (Lofland and Lofland, 1995).

At the end of the process, five theoretical results emerged. These represent how lean production affects job satisfaction in the ten Italian manufacturing companies. Table 2 summarises the theoretical results after having coded the interviews' findings.

Tab. 2: Coding qualitative data from the interviews

Interview focus: Do management systems for the efficiency affect job satisfaction?		
Responses	Initial Coding	Focused Coding
Data from the 40 interviews	Following standard works Following production rhythms Not taking completely advantage of my skills	Repetitive tasks
	Motivation only at the beginning of the initiatives Motivation due to job enrichment and rotation	Better motivation (how long?)
	Sometimes colleagues can help me following production rhythms Managers sort out problems with me and my colleagues	Collaborative organisation
	You have to open your mind and acquire new skills You have to keep up with the new work organisation	Risks and opportunities for the job
	Lean-TQM reduces all the employed resources, including workers My workplace is really organised and tided-up	Improved safety and ergonomics
	My workplace is really safety	

Source: our elaboration

4. Results and discussion

4.1 Repetitive tasks

The new initiatives lead to a precise and strict observance of the so-called standard work (Duggan, 2012). In order to avoid wastes such as body's motions, waiting and product handling, workers are supposed to follow all the instructions and meet the *takt-time* target. The latter is the rhythm of the requested orders which affects workers' productivity per day (Cuatrecasas Arbós, 2002). Depending on the period, this rhythm can be slow or very accelerate, and workers are balanced for following the daily scheduling. According to the answers of eleven workers who belong to high volume product companies, following a high productivity per day can be sometimes stressful. They argued that new initiatives for efficiency and productivity in their companies have particularly standardised their activities and tasks including body's motion. Three workers affirmed that since new systems have been implemented, they are working like in the famous Chaplin's film *modern times*. Indeed they have to respect a production per hour which sometimes can be frustrating. They simply have to repeat a sequence of movements and assemble products. Five workers directly referred that they have to fulfil repetitive tasks sometimes with detriment of their potentialities. This is a very interesting issue; according to the five respondents it seems that standardizing so many activities of the worker's job description doesn't allow the company to take advantage of other worker's skills. However, this issue seems more related to a wrong job analysis and design rather than Japanese tools and principles. In fact, the workers who belong to different sectors such as chemical and commissioned order have not trotted out similar aspects. On the other hand, eight other workers declared that due to a more organized job description with minimum waste, they can finish all their tasks every day without doing overtime and with less worries.

4.2 Better motivation

The new initiatives for improving efficiency and productivity surely represent a relevant novelty from workers' point of view. Fourteen workers declared that it is very stimulating working

with the new tools and tasks. And this is in contradiction with the previously discussed complaints about job repetitiveness. Actually, better analyzing what these workers mean, it is clear that they just refer to the aspects of novelty introduced by the new tools. For instance, two workers, with similar words, stated that it was exciting having modified the daily management of the workplace; and nobody had ever changed it before. However, examining in depth this issue, the workers were not so sure about how long this excitement could last. Confirming what has been said, the workers who criticized lean as a sort of repetitive clockwork did not agree with how long this particular kind of motivation can last.

A more enduring result in terms of motivation seems related with job enrichment and rotation principles introduced by lean-TQM. Eight workers declared that, in order to meet daily productivity targets, the companies used to change jobs to the workers. And for many workers, that would result in enriching their job through new acquired skills. Once more this practice doesn't seem extensively implemented in the high volume product companies. According to ten respondents, workers can rarely change their tasks or jobs in this kind of companies. It usually happens only for few workers in order to balance the workloads in the different lines or cells.

4.3 Collaborative organisation

Teamwork is surely considered one of the most appreciated principles of the new management systems. All the interviewed workers declared that the new initiatives for the improvement are strongly based on team building and efforts, although different words were used for similar meaning. For instance, in all the companies when a worker is not able to keep up with the production rhythm or a production problem arises, colleagues can help the worker promptly. This is something really appreciated by any worker that boosts job satisfaction.

Moreover, fourteen workers explained that there are specific teams dedicated to problem solving. Problems usually can be related to quality, productivity, machine downtime, health and safety and even environmental incidents. Workers can freely participate in meetings dedicated to problem solving, and each of their efforts for solving problems is usually appreciated. Eleven interviewed workers strengthened the concept, stating that in their companies rewards are assigned when the meetings are managed successfully. Teams for problem solving are always made up with workers and managers, and the team as a whole has to solve problems. One of the respondents declared: *it is unbelievable to see how workers sometimes during the brainstorm can do better than the best engineers.*

4.4 Risks and opportunities for the job

According to the respondents, the new initiatives bring in opportunities and risks for the workers. Discussing about risks, seven workers underlined how, in case of downturn periods, the new initiatives for improving efficiency and productivity can be even utilised by companies for a workforce reduction. Indeed, lean-TQM is doing more with fewer resources, including human resources, and in case of overstaffed production jobs can be at stake. Anyhow, twenty nine workers declared that the new management systems are also an opportunity for the worker. Thus, when you open your own mind and think *out of the box* these new systems can be a sort of life jacket during the storm. Sixteen workers admitted that when lean or TQM are taken up and its tools and principles mastered, the company surely needs workers' support, and it is unlikely that some of them will be made redundant even during economic crisis. Therefore, according to the interviewed workers, it seems that it is more a matter of being able to keep up with the new introduced job organisation. In any case, as a positive note, eight workers declared that the job enlargement and rotation introduced by lean can help to better balance lines and cells in case of a drop of demand for certain products, securing in this way many jobs.

4.5 *Improved safety and ergonomics*

According to the results from the literature review, in an indisputable way the initiatives bound to lean and TQM improve workplaces from a health, safety and ergonomics point of view. Actually, nobody criticised lean-TQM implementation from this point of view. Using specific examples, all the workers emphasised these kinds of improvements. For instance, for all the interviewed workers a specific lean tool named 5S⁴ allows workers to set in order and better handle daily instruments and products. Furthermore, for twenty one workers, when having a tidy workplace, lean initiative allows having more space available for body's movement and everything is at hand. Consequently, the worker does not have to bend over many times for handling workplace things. According to all the interviewed workers, the new management systems also improve material flow. In the shop-floor all the products and materials are put in delimited and visible areas, leaving more space for ways of escape, worker's areas and forklifts. Thus, safety in the shop-floor is surely expected to increase. Indeed, twenty interviewed workers declared that the total amount of on-the-job injuries has been significantly reduced by means of the new initiatives.

5. Conclusions

This research has started reviewing literature about management systems for improving efficiency and productivity and their relationships with job satisfaction and motivation. The outcome from the literature review has not been that clear, and somehow it results controversial, too. Some authors emphasised the positive relationships between lean-TQM and job satisfaction, while other authors underlined the negative relationships between the two variables. In order to contribute to the debate forty workers from fifteen different Italian manufacturing companies have been interviewed. The results have been coded and grouped into five categories which represent new theory on the subject.

Firstly, it seems that in the companies with high volume products and repetitive production, the new initiatives could bring about stress. This is due to the strict daily production rhythm which has to be followed by workers. In order to achieve high productivity's target, jobs and task have been standardised. This can also negatively affect skills of the single worker since these skills could not be fully employed. However, this has not been experienced in other kind of industries such as chemical and commissioned order ones.

The new initiatives are perceived by many workers as an interesting novelty even if some workers are not so sure about how long this interest could last for. Motivation is instead positively bound to job enrichment and rotation, even though this is not particularly applied in the high volume products and repetitive production companies.

Teamwork as well is perceived as one of the most important principles brought in by lean-TQM. Team building and effort, decision making for problem solving are some of the relevant principles shared by workers and managers. Having skills dedicated to lean-TQM is considered by workers as a relevant opportunity for securing their jobs. Indeed companies need such fundamental skills for improving their processes.

However, the new initiatives can cast more than one shadow on job security. Some of the workers have become convinced that in case of downturns, productivity and efficiency can be also used as a terrible axe for cutting back resources, including human resources.

Last but not least, confirming what has been argued in the literature, lean initiatives are considered a powerful mean for improving safety and ergonomics in the workplace.

We conclude that probably these new management systems and their initiatives brings a dowry of tools and principles which can be used in different ways, as other management systems do.

⁴ 5S is a tool invented by Toyota for setting in order and cleaning workplaces. It is structured in five simple rules that workers have to follow to keep workplace tidy. The five rules are: separating things, sorting things, shining the workplace, standardising what has been done and sustaining it over time.

Maybe they cannot be accused of introducing stress, worry or dissatisfaction of any kind. And on the contrary, it cannot be either considered as a panacea for increasing job satisfaction and motivation. How the new tools and principles are used by the company can make the difference. Especially in a context of deep economic crisis, companies can have unexpected changes of behaviour (Baccarani and Golinelli, 2008).

Anyhow this research has some limitations due to the considered sample, made of fifteen case studies and forty interviewed workers. According to Holden (2011), the effects of these new management systems on employees have been rarely measured so far; therefore more quantitative research is demanded to scholars. In particular, as an agenda for future research, researchers could also compare quantitative results from different kind of industries in different cultural contexts (e.g. Japanese and Western industries or emerging markets and Western industries).

References

- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2008), "The entrepreneur and the frontiers of complexity", *Sinergie*, vol. 75, pp. V-X.
- BENTLEY T., TAPPIN D. (2010), "Incorporating organisational safety culture within ergonomics practice", *Ergonomics*, vol. 53, n. 10, pp. 1167-1174.
- BERNSTEIN R. (2009), "Lean and Ergonomics: A Good Match", *Lean Insider*. Accessed: 30 April 2014, available at <http://leaninsider.productivitypress.com/2009/11/lean-andergonomics-good-match.html>.
- BHASIN S., BURCHER P. (2006), "Lean viewed as a philosophy", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, n. 1, pp. 56-72.
- BOWEN D.E., LEDFORD G.E., NATHAN B.R. (1991), "Hiring for the organization, not the job", *The Executive*, vol. 5, n. 4, pp. 35-51.
- BROWN G.D., O'ROURKE D. (2007), "Lean manufacturing comes to China: a case study of its impact on workplace health and safety", *International Journal of Occupational and Environmental Health*, vol. 13, n. 3, pp. 249-257.
- CHIARINI A. (2011), "Japanese total quality control, TQM, Deming's system of profound knowledge, BPR, lean and Six Sigma: comparison and discussion. *International Journal of Lean Six Sigma*, vol. 2, n. 5, pp. 332-355.
- CHIARINI A. (2012), "Lean production: mistakes and limitations of accounting systems inside the SME sector", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 23, n. 5, pp. 681-700.
- CONTI R., ANGELIS J., COOPER C., FARAGHER B., GILL C. (2006), "The effects of lean production on worker job stress", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, n. 9, pp. 1013-1038.
- CRANNY C.J., SMITH P.C., STONE E. (1992), *Job satisfaction: How people feel about their jobs*. Wiley & Sons, New York.
- CUATRECASAS ARBÓS L. (2002) "Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance", *International Journal of Production Economics*, vol. 80, n. 2, pp. 169-183.
- CULLINANE S.J., BOSAK J., FLOOD P C., DEMEROUTI E. (2013), "Job design under lean manufacturing and its impact on employee outcomes", *Organizational Psychology Review*, vol. 3, n. 1, pp. 41-61.
- DUGGAN K.J. (2012), *Creating mixed model value streams: practical lean techniques for building to demand*, CRC Press, New York.
- GIJO E.V., SARKAR A. (2013), "Application of Six Sigma to improve the quality of the road for wind turbine installation", *The TQM Journal*, vol. 25, n. 3, pp. 244-258.
- HASLE P., BOJESEN A., JENSEN P.L., BRAMMING P. (2012), "Lean and the working environment: a review of the literature", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n. 7, pp. 829-849.
- HOLDEN R.J. (2011) "Lean thinking in emergency departments: a critical review", *Annals of emergency medicine*, vol. 57, n. 3, pp. 265-278.
- KARASEK R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 2, pp. 285-308.
- KELBY J. (2012), "How Much Waste are you Still Missing by Doing Lean Without Ergonomics?", accessed: 04 May 2014, available at <http://www.kelbyergodesign.com>.
- IIZUKA Y., OSADA H. (1988), *JTQC in Japan Today*, Process Management Institute, St. Paul, MN.
- ISHIKAWA K. (1985), *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LANDSBERGIS P.A., CAHILL J., SCHNALL P. (1999), "The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, n. 2, pp. 108-130.
- LOFLAND J., LOFLAND L.H. (1995), *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Wadsworth, Belmont.

- MORSE A. (2014), *Evaluating the Impact of Lean on Employee Ergonomics, Safety, and Job Satisfaction in Manufacturing*, Doctoral dissertation, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- OHNO T. (1982), "How the Toyota production system was created", *Japanese Economy*, vol. 10, n. 4, pp. 83-101.
- ORLIKOWSKI W., BAROUDI J.J. (1991), "Studying information technology in organisations: research approaches and Assumptions", *Information Systems Research*, vol. 2, n. 1, pp. 1-28.
- SCHOUTETEN R., BENDERS J. (2004), "Lean production assessed by Karasek's job demand-job control model", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, n. 3, pp. 347-373.
- SEPPÄLÄ P., KLEMOLA S. (2004), "How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production?", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 14, n. 2, pp. 157-180.
- TREVILLE S.D., ANTONAKIS J. (2006), "Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues", *Journal of Operations Management*, vol. 24, n. 2, pp. 99-123.
- VIDAL M. (2007), "Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: a qualitative analysis and critique", *Critical Sociology*, vol. 33, n. 1-2, pp. 247-278.
- WICKRAMASINGHE D., WICKRAMASINGHE V. (2012), "Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 23, n. 2, pp. 157-177.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (2007), *The machine that changed the world: The story of lean production*, Simon and Schuster, New York.
- YANG M. G.M., HONG P., MODI S.B. (2011), "Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: an empirical study of manufacturing firms", *International Journal of Production Economics*, vol. 129, n. 2, pp. 251-261.

Web sites

http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/jidoka.html
<http://www.sinergiejournal.it>

Il trasferimento tecnologico come fattore di sviluppo delle PMI: un'analisi empirica sul settore metalmeccanico nella Provincia di Latina[♦]

BERNARDINO QUATTROCIOCCHI* LUCA PASQUALINO[♦] ENRICO BATTISTI[♦]

Abstract

Obiettivi. Il paper si propone di indagare le motivazioni e i benefici in termini di competitività aziendale delle PMI del settore metalmeccanico che hanno introdotto un'innovazione tecnologica, in un contesto territoriale di riferimento.

Metodologia. Lo studio si fonda su un approccio esplorativo-induttivo e la research strategy consiste in un multiple case study, utilizzato come fonte di ispirazione per procedere all'avvio di una attività di theory building. Con riferimento al campione di imprese analizzate, la rilevazione delle informazioni si è sviluppata partendo da una duplice indagine, articolata su interviste semi-strutturate ai manager e/o alla proprietà (approccio dello storytelling) e su un questionario strutturato ai lavoratori "formati" circa l'utilizzo della nuova tecnologia utilizzata in azienda.

Risultati. Le PMI individuate operano nel settore della manifattura industriale e sono diffuse nella Provincia di Latina in modo geograficamente organico. I benefici conseguenti agli investimenti in innovazione di prodotto/processo incidono sulla competitività aziendale in termini di maggiore efficienza dei processi produttivi, miglioramento delle performance aziendali, efficienza energetica e qualità del prodotto offerto e di ottimizzazione dei costi di produzione sull'intero processo produttivo.

Limiti della ricerca. Le riflessioni riportate in questo lavoro, nonostante emergano dalle interviste effettuate, non possono essere generalizzate in senso assoluto dal momento che la dimensione del campione induce ad ulteriori e successivi approfondimenti.

Implicazioni pratiche. I risultati ottenuti suggeriscono di monitorare correttamente il grado di trasferimento tecnologico delle imprese che decidano di effettuare un investimento in innovazione tecnologica al fine di non dissolvere le potenzialità dell'innovazione introdotta in una mera acquisizione di un nuovo prodotto/processo.

Originalità del lavoro. Si portano a conoscenza degli studiosi di management esperienze aziendali in tema di innovazione industriale analizzate in chiave competitiva, evidenziando l'importanza di una corretta verifica del grado di trasferimento tecnologico.

Parole chiave: trasferimento tecnologico; innovazione tecnologica; vantaggio competitivo; settore metalmeccanico

Purpose of the study. The paper aims to investigate the motivation and benefits in terms of industrial manufacturing SMEs that have introduced a technological innovation in to territorial contest.

Methodology. The study is based on an exploratory-inductive approach and the research strategy is composed of a multiple case study, used as a source of inspiration to proceed with the opening of a theory-building activity. Regarding the sample of companies analyzed, the detection of the information is developed through a dual inquiry, articulated through semi-structured interviews with managers and / or property (storytelling approach) and a structured questionnaire to workers "trained" about the use of the new technology used in the company.

Findings. SMEs identified working in the field of industrial manufacturing and are widespread in the Province of Latina. The benefits resulting from the investment in innovation of products / processes affect the company's competitiveness in terms of increased efficiency of production processes, improving business performance, energy efficiency and quality of the product offered and optimization of production costs on the entire production process.

Research limits. The observations set out in this work, despite emerging from the interviews cannot be generalized in an absolute sense, since the sample size leads to further and further investigation.

Practical implications: The results obtained suggest properly monitor the degree of technology transfer of the companies that decide to make an investment in technological innovation in order not to dissolve the potential of innovation introduced in a mere acquisition of a new product / process.

Originality of the study. We bring to the attention of scholars management experience in innovation in industrial analyzed in competitive key, highlighting the importance of proper verification of the degree of technology transfer.

Key words: technology transfer; technological innovation; competitive advantage; metalworking sector

[♦] Pur essendo il frutto di studi e riflessioni comuni, dal punto di vista della stesura il lavoro può essere attribuito agli Autori come segue: paragrafi 1, 3.1 e 3.2 a Bernardino Quattrococchi, i paragrafi 2 e 4.1 a Luca Pasqualino, paragrafi 4.2.1, 4.2.2 e 5 ad Enrico Battisti, mentre il paragrafo 6 è stato redatto da tutti gli Autori.

L'articolo trae spunto da uno studio condotto dal Dipartimento di Management della Facoltà di Economia di Roma "Sapienza", in quanto *partner* di alcuni progetti, finanziati da Fondimpresa, per la valutazione del trasferimento tecnologico nelle imprese della Provincia di Latina. Gli autori desiderano porgere un sentito ringraziamento a tutti gli intervistati per la loro preziosa collaborazione.

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università degli Studi di Roma
e-mail: bernardino.quattrococchi@uniroma1.it

[♦] Dottorando di Ricerca in *Economia e Management nel Governo d'Impresa* - Sapienza Università degli Studi di Roma
e-mail: luca.pasqualino@uniroma1.it

[♦] Dottore di Ricerca in *Business and Management*, Scuola di Management ed Economia - Università degli Studi di Torino
e-mail: enrico.battisti@unito.it

“L’imprenditore è l’innovatore: colui che combina in modo diverso i mezzi di produzione per “fare qualcosa di nuovo” e trarne un vantaggio commerciale”.

(Schumpeter, 1949)

1. Introduzione

La capacità di trasferire la conoscenza, da una unità ad un’altra, può contribuire all’ottenimento di elevate performance organizzative delle imprese siano esse manifatturiere (Epple *et al.*, 1996; Galbraith, 1990) che di servizi (Baume Ingram, 1998; Darr *et al.*, 1995). Sebbene i vantaggi di trasferimento delle conoscenze siano stati documentati in molti ambiti (Easterby-Smith *et al.*, 2008; Oettl e Agrawal, 2008), l’efficacia del trasferimento di conoscenza varia considerevolmente tra le organizzazioni (Argote, 1999; Szulanski, 1996).

Il trasferimento tecnologico è spesso legato alla diffusione di un’innovazione, frutto del lavoro di ricerca e sviluppo di Centri specializzati all’interno delle imprese di più grandi dimensioni ma anche di Centri di Ricerca autonomi, di società di consulenza e di Università (Rullani e Vaccà, 1987). Tuttavia, è pur vero che spesso nel tentativo di definire il concetto di innovazione sorgono problemi complessi già solo per individuarne gli ambiti di applicazione. Talvolta, il termine si presenta in modo ambiguo e polivalente, si presta a molteplici e contrastanti attribuzioni di senso, richiede continue specificazioni, sembra essere adattabile a più declinazioni e, contemporaneamente, inadatto a qualsiasi uso. Nella letteratura economico-manageriale si discute talvolta se sia più appropriato parlare di innovazione di fronte a cambiamenti significativi delle tecnologie/prodotti oppure del management/organizzazione, o ancora se l’innovazione debba essere incrementale o radicale, endogena o esogena, “progressiva o scardinante” (von Hippel, 1990; Arora e Gambardella, 1994; Brown e Eisenhardt, 1995; Chesbrough e Teece, 1996; Tidd *et al.*, 1999; Christensen e Raynor, 2004), se la sua esistenza debba essere ricavata da indicatori formali o da quelli indiretti¹ (Demattè, 1996). D’altra parte, tali metodologie partono da presupposti teorici e valoriali che non sono affatto neutrali. Innanzitutto esse affrontano l’implementazione di innovazioni di prodotto o di processo non come problema esclusivamente tecnico ma manageriale e sistemico rispetto all’impresa nel suo insieme ed alle sue relazioni interne ed esterne (Golinelli, 2008). Lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio non è solo una competenza dei progettisti, ma investe tutte le diverse funzioni aziendali e i clienti dell’impresa allo stesso modo; l’intervento sul cambiamento dei processi attiva lo scambio con i connessi processi aziendali, alle volte anche esterni, e richiede la partecipazione dei dipendenti dell’impresa, al fine di ottenere un adeguato livello di trasferimento tecnologico.

Tutto ciò conduce a due altri aspetti chiave sintetizzabili, da un lato, nell’enfasi data al coinvolgimento dei diversi attori e al costante confronto per aumentare l’efficacia dei risultati e, dall’altro, nel suo stesso ruolo perché rappresenta un investimento sullo sviluppo futuro dell’impresa realizzato all’interno del sistema di relazioni aziendali.

L’intento del contributo è quello di indagare l’efficacia del processo di trasferimento tecnologico, ovvero il passaggio, efficace ai fini della produzione e dello scambio, di una tecnologia da un’organizzazione (cedente) ad un’altra organizzazione imprenditoriale (ricevente) (Petroni, 2010). Il lavoro, incentrato su un campione di imprese del settore metalmeccanico della Provincia di Latina, utilizzando una metodologia di ricerca di tipo esplorativo e basandosi su un approccio induttivo, si focalizza sullo studio del trasferimento tecnologico come fattore di sviluppo delle Piccole-Medie Imprese (PMI).

In particolare, dal punto di vista strutturale, dopo un *background* teorico sul concetto di trasferimento tecnologico, lo studio fornisce una rassegna di esperienze aziendali, al fine di rilevare le principali motivazioni e benefici in termini di competitività aziendale delle imprese intervistate

¹ Per indicatori formali ci si riferisce agli investimenti in ricerca e sviluppo oppure al numero di brevetti registrati; per indicatori indiretti si intende un indicatore più generico e riferibile, ad esempio, alle performance di un’azienda in un determinato mercato piuttosto che la soddisfazione dei propri clienti.

che hanno introdotto un'innovazione tecnologica. La rilevazione delle informazioni si è sviluppata partendo da una duplice indagine, articolata su un'intervista semi-strutturata ai manager e/o proprietà e su un questionario strutturato ai lavoratori "formati" circa l'utilizzo della nuova tecnologia utilizzata nell'impresa.

In seguito alla discussione dei risultati, il *paper* presenta alcune considerazioni conclusive nonché i limiti e le future linee di ricerca.

2. Background teorico

Nell'attuale fase evolutiva dell'economia, segnata da profonde modificazioni di tutti i fattori che influenzano le strategie delle imprese, l'innovazione tecnologica risulta un elemento determinante delle performance aziendali, costituendo una continua sfida per il management. È possibile pertanto affermare che la tecnologia, in un contesto di complessità e dinamicità dell'ambiente macroeconomico, è diventata, con un'intensità via via più crescente, di fondamentale importanza per governare e sostenere nel tempo il vantaggio competitivo dell'impresa, in quanto essa determina profondi cambiamenti nella struttura dei settori industriali e della concorrenza, ridisegnandone il quadro competitivo.

La tecnologia costituisce quindi l'oggetto del trasferimento e può assumere varie forme, "contribuendo a rendere il trasferimento tecnologico un'attività complessa" (Giaretta, 2013, p. 56).

Come ribadito anche in letteratura "le decisioni tecnologiche sono di importanza fondamentale per l'azienda e di conseguenza esse devono essere prese nel contesto del pensiero strategico dell'impresa" (Kantrow, 1980, p. 21). In tal senso, al fine di comprendere le implicazioni e gli effetti dell'innovazione nella produzione, gli Studiosi di Management hanno delineato diverse tipologie di innovazioni tecnologiche secondo l'oggetto (Silvestrelli, 2003, p. 32):

- innovazione di prodotto, ovvero la creazione di un nuovo prodotto o il miglioramento di uno già esistente;
- innovazione di processo, ovvero lo sviluppo di un nuovo processo produttivo o il miglioramento di un processo già in uso.

Occorre tuttavia sottolineare, riprendendo anche quanto citato da Silvestrelli (2003), che "la distinzione tra sviluppo di nuovi prodotti o processi e miglioramento di prodotti o processi è quanto mai labile". A tal proposito, non è affatto detto che un prodotto nuovo per l'impresa sia contestualmente un prodotto nuovo anche per il mercato (si pensi, ad esempio, al caso di una impresa che inizia a produrre un bene simile a quello già offerto sul mercato da altre aziende). È necessario quindi definire in modo chiaro l'ottica con la quale si giudica il grado di novità introdotta, se da un punto di vista dell'impresa o del mercato. In effetti, come riportato anche in letteratura, la definizione del grado di novità del prodotto non è univoca, in quanto dipende dalla percezione dei soggetti che sono coinvolti nell'innovazione (Stampacchia e Nicolais, 2001).

Nella moderna economia industriale il comportamento strategico delle imprese è orientato sempre più verso la realizzazione di azioni competitive che sono basate sull'innovazione dei prodotti, dei processi produttivi e sull'evoluzione tecnologica. La fonte delle innovazioni può così essere stimolata o dai bisogni di mercato (*demand pull*) oppure essere indotta dalla ricerca tecnologica (*technology push*) (Momigliano, 1975).

In tale quadro d'insieme, occorre valutare in che modo le tecnologie installate nelle imprese possano essere di ausilio per aumentarne la produttività e/o il contenimento dei costi.

Al fine di comprendere in che misura l'innovazione introdotta possa condurre alla massimizzazione dell'efficienza dei processi produttivi e gestionali aziendali, la scelta della tecnologia utilizzata non può prescindere dal livello di tecnologia di cui sono dotate le imprese stesse. Infatti, la tecnologia industriale offre, in concreto, soltanto un numero limitato di tipologie di processi tecnici, per costruire un dato prodotto e per ottenere una data quantità di produzione, generando così quella che è chiamata in economia la "discontinuità tecnologica" che non può prescindere dalla dotazione di partenza (Silvestrelli, 2003).

Occorre inoltre ricordare come, per mezzo dell'ICT, l'innovazione abbia assunto delle nuove conformazioni (Chiarvesio *et al.*, 2005; Grandi e Sobrero, 2005; Quattrociochi *et al.*, 2010), basti pensare a come, a titolo esemplificativo, nel giro di pochi anni l'automazione industriale sia stata pervasa da processi di informatizzazione sempre più evoluti che hanno impattato tanto nei processi produttivi quanto nella vita sociale incidendo significativamente (Chiacchierini, 2012, p. 85):

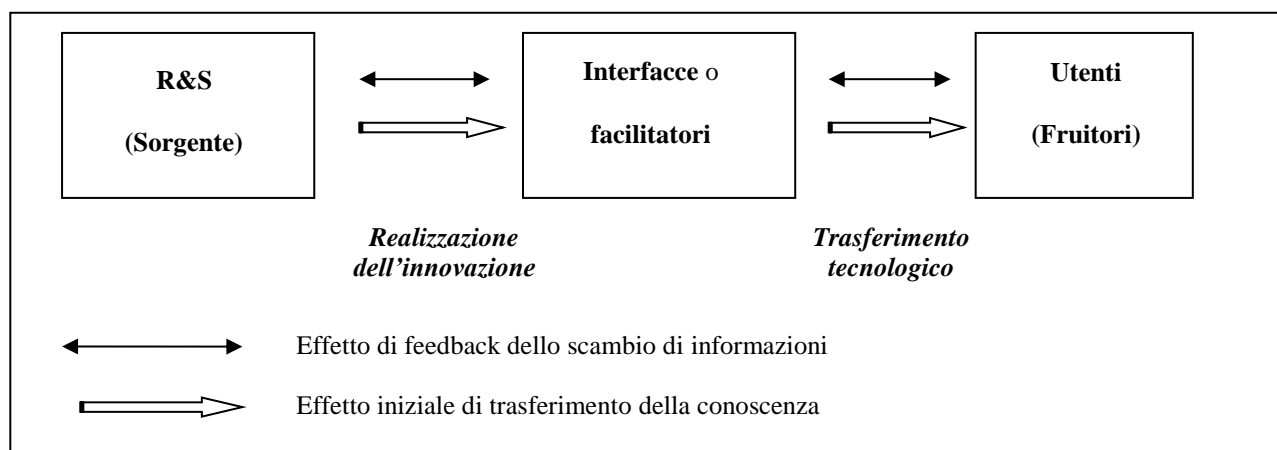
- sul miglioramento della qualità della vita;
- sulla flessibilità dei sistemi socio-economici;
- sull'allargamento delle scelte e sulla diversificazione dei prodotti;
- sulla produttività e sull'esigenza della standardizzazione di prodotti/servizi.

L'innovazione aziendale può quindi essere definita come la messa in opera di una concezione nuova *del o nel* processo di creazione di valore (Catturi, 2003).

In tale contesto si inserisce la necessità di effettuare una corretta analisi sull'importanza del trasferimento della tecnologia dalla "sorgente" agli utilizzatori finali. Nel processo di trasferimento tecnologico i soggetti coinvolti sono tre: i soggetti sorgente, le interfacce ed i fruitori.

Il soggetto da cui trae origine la conoscenza è definito "sorgente", il quale tipicamente per realizzare la applicazioni pratiche delle proprie scoperte, si avvale di soggetti facilitatori o interfacce. Da ultimi vengono individuati i soggetti fruitori (individui, gruppi formali e/o organizzazioni) che rappresentano il recipiente in cui è riversato il flusso della sorgente di conoscenza e, pertanto, la struttura del recipiente può facilitare o impedire la diffusione dell'innovazione nel sistema.

Fig. 1: Il processo di trasferimento della conoscenza



Fonte: ns. elaborazioni

Come si evince dalla Figura 1, il trasferimento tecnologico si esplica nella fase in cui la tecnologia, e quindi l'innovazione, passa dai soggetti realizzatori agli utenti finali. Da ciò discende anche l'obiettivo di fondo del presente lavoro che consiste nel porre all'attenzione sia degli Studiosi di Management sia di chi concretamente fa attività d'impresa (imprenditori e manager) l'importanza della fase di trasferimento tecnologico tra tutti gli *stakeholder* interni, al fine di monitorare che in tale fase non venga dispersa nessuna informazione che potrebbe rivelarsi rilevante per generare e sostenere nel tempo nuovi vantaggi competitivi.

Il trasferimento avviene così in diversi stadi che si possono così sintetizzare (Rogers, 1995):

- *della conoscenza*: si ha quando un soggetto è consapevole dell'esistenza di una nuova idea;
- *della persuasione*: tale fase risulta essere caratterizzata dalla trasmissione di una serie di informazioni;
- *della decisione*: si ha quando un soggetto sceglie di adottare o rigettare un'innovazione;
- *dell'implementazione*: avviene quando un soggetto pone in essere una nuova idea;
- *della conferma*: avviene quando il fruitore cerca di rafforzare una conoscenza già acquisita.

Il trasferimento avviene quindi quando l'abilità associata alla conoscenza trasferita, posseduta dalla sorgente, è assimilata a quella dell'utente finale. A tal riguardo, è possibile intendere come l'innovazione sia la traduzione in termini operativi di un'intuizione o di nuove conoscenze riguardanti la produzione, l'organizzazione interna o del modo con cui l'azienda si relaziona con i clienti, con le altre imprese o più in generale con gli altri *stakeholder*. Al fine di poter attribuire un valore positivo, l'innovazione deve necessariamente contribuire alla costituzione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Il processo di trasferimento tecnologico è funzione dell'informazione, della conoscenza e delle competenze. Teece (1980) ha affermato come la diffusione della tecnologia rappresenti il processo attraverso cui un'innovazione viene diffusa tra i potenziali utenti. In considerazione di ciò, la tecnologia potrebbe essere trasferita mediante oggetti fisici o da transfert di informazioni (si pensi alle diverse tecniche di produzione e di controllo della qualità, o ai metodi di organizzazione e funzionamento). I connessi costi di trasferimento, a livello operativo, si dividono in quattro categorie (Bresciani e Ferraris, 2012): costi di pre-progettazione relativi allo scambio tecnologico; costi di ingegneria; costi del personale; costi di formazione pre *start-up*. Ogni organizzazione, considerato anche la propria dimensione, investe in Ricerca e Sviluppo al fine di sviluppare innovazioni, siano esse di processo o prodotto, ipotizzando che il costo marginale per il trasferimento dell'innovazione ad altri progetti sia più basso rispetto al costo medio della R&S. Il costo del trasferimento tecnologico può così essere articolato in costo di trasferimento (connesso alla natura del cedente) e costo di assorbimento (costo relativo al cessionario). È importante rilevare come i costi di trasferimento e di assorbimento debbano necessariamente garantire al "soggetto" trasferente di operare con la massima professionalità al fine di garantire che il trasferimento avvenga senza dispersioni di informazioni. Il ruolo del soggetto trasferente può anche essere svolto direttamente dalla "sorgente" della conoscenza, o se troppo oneroso, da soggetti altamente qualificati come società di formazione o Università.

I costi di trasferimento della conoscenza, se sommati al costo per acquisire l'innovazione stessa, possono talvolta divenire un limite all'introduzione di un'innovazione, ma grazie all'intervento di alcuni fondi interprofessionali, che forniscono le risorse necessarie per il trasferimento della conoscenza e quindi dell'innovazione, è possibile superare questo ostacolo. Pertanto, gli investimenti finalizzati alla ricerca tecnologica favoriscono la creazione del vantaggio competitivo: essi possono dare origine a "risorse immateriali", *firm specific*, difficilmente imitabili da parte delle imprese concorrenti e non economicamente trasferibili (Podestà e Ancarani, 1993).

L'impatto dell'innovazione tecnologica sugli equilibri competitivi, nella prospettiva dell'impresa che innova, può essere ricondotto alla qualità dei processi gestionali (cfr. Schmalensee, 1982; Christensen, 1997; Nehrt 1998; Ganse Stern, 2003). È opportuno sottolineare come nel settore di analisi, quello metalmeccanico, come per l'intero universo di PMI in Italia, uno studio Istat (2012) abbia rilevato che le imprese innovatrici rispetto al totale siano il 45,9%, a cui deve essere sottratta la percentuale delle imprese di medie dimensioni. Lo stesso studio rileva come delle imprese innovatrici, il 63,7% abbia introdotto un'innovazione di processo, il 7% di prodotto ed il restante 29,3% sia di prodotto che di processo. Nella ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, giocano pertanto un ruolo fondamentale diverse variabili tra cui il progetto di ricerca industriale, le modalità di accesso al mercato, le modalità organizzative, il livello di copertura del mercato, il posizionamento competitivo ed il contesto territoriale.

Nell'attuale contesto economico-competitivo, l'innovazione tecnologica assume dunque un ruolo determinante nello sviluppo del tessuto imprenditoriale e, conseguentemente, nella crescita economica di un paese (Acs *et al.*, 2012). In tal senso, è proprio sui processi innovativi che si fonda la capacità delle imprese di avvicinare costantemente la propria offerta alle esigenze della domanda al fine di creare valore (Aiello *et al.*, 2012). Oggi, ancor più che nel recente passato, l'innovazione e il trasferimento tecnologico rappresentano un fattore critico di successo per le imprese, la cui rilevanza per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda è unitamente riconosciuta sia dagli studiosi che dagli operatori di impresa (Corno, 1989).

3. Metodologia

3.1 Research strategy²

Basata su un'analisi esplorativa di tipo qualitativo, la *research strategy* seguita consiste in un *multiple case study* (Yin, 2003; Stake 2006), ognuno dei quali è utilizzato come fonte di ispirazione (Siggelkow, 2007) per procedere, almeno con riguardo ad alcuni aspetti, all'avvio di un'attività di *theory building* (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007).

I casi oggetto di studio comprendono imprese industriali di Piccola-Media dimensione del settore metalmeccanico della Provincia di Latina, che hanno investito in innovazione di prodotto/processo quale fonte per la competitività aziendale. Nel complesso sono state esaminate 6 imprese. Hanno partecipato allo studio empirico un totale di 16 testimoni privilegiati, tra cui imprenditori/manager delle imprese esaminate e 55 dipendenti direttamente coinvolti nell'introduzione dell'innovazione in azienda.

3.2 Data collection

Il presente lavoro indaga, con riferimento al campione analizzato, le motivazioni, individuate sia attraverso interviste semi-strutturate con domande poste ai manager e/o alla proprietà sia mediante questionari strutturati rivolti ai lavoratori "formati" sull'innovazione introdotta in azienda (a cui è seguita anche una visita allo stabilimento produttivo e/o direzionale), che hanno indotto tali imprese a intraprendere questa via come fonte di competitività aziendale.

In primo luogo, le interviste effettuate ai manager e/o proprietà, tenutesi individualmente tra i mesi di settembre e ottobre 2013 e funzionali a dare avvio ad un'attività di *theory building*, hanno seguito l'approccio dello *storytelling*, metodo di indagine utilizzato in campo manageriale per la raccolta di informazioni sugli aspetti provenienti dal campo (Czarniawska, 2004) e che coinvolgono gli attori aziendali (Pentland, 1999), poiché gli intervistati raccontano storie che vivono in prima persona, conversando (Riessman, 2008) in modo rilassato (Denning, 2000). Lo studio empirico ha avvio in modo induttivo: i testimoni aziendali creano la struttura dell'intervista, mentre il ricercatore funge da facilitatore per suscitare storie (Bonfanti *et al.*, 2013). Gli intervistati, seguendo comunque una struttura di base fornita dall'intervistatore, hanno presentato:

- l'innovazione di processo/prodotto introdotta in funzione dell'idea imprenditoriale;
- le motivazioni a perseguire tale via;
- i vantaggi connessi a questa scelta.

In secondo luogo, a cavallo tra ottobre e dicembre 2013, è stata condotta un'analisi esplorativa attraverso la somministrazione di un questionario strutturato rivolto ai dipendenti che hanno ricevuto una formazione specifica circa l'innovazione introdotta, predisposto al fine di far emergere diversi aspetti tra cui:

- il grado di apprendimento dell'utilizzo della nuova tecnologia;
- le unità di tempo risparmiate nei processi gestionali per la realizzazione di un singolo lavoro/commissa;
- la produttività legata al rapporto unità tempo su *output* prodotto.

² Si ritiene opportuno sottolineare come il campione di imprese oggetto di analisi nel presente lavoro tragga origine da un recente studio condotto dal Dipartimento di Management della Facoltà di Economia di Roma "Sapienza", in quanto *partner* unitamente a SAIP, di alcuni progetti finanziati da Fondimpresa, per la valutazione del trasferimento tecnologico. Pertanto le riflessioni e le analisi che sono contenute in questo contributo, traggano spunto dal lavoro "in *field*" dell'Università, nel tentativo di accompagnare le imprese del territorio nella fase di trasferimento tecnologico derivante l'introduzione di un'innovazione all'interno dei processi aziendali.

4. Analisi dei risultati

4.1 L'indagine empirica sul territorio

Un primo risultato di ricerca consiste nella rassegna delle imprese industriali della Provincia di Latina che hanno investito in innovazione negli ultimi due anni. Sono 6 le imprese operanti nel settore metalmeccanico che risultano omogenee in relazione alle caratteristiche dimensionali ed anche al legame con il territorio (4 di esse svolgono le proprie attività produttive nel Comune di Aprilia e 2 nel Comune di Cisterna di Latina).

Il punto di forza di queste imprese risiede nel considerare l'innovazione come un *asset* principale per lo sviluppo e il miglioramento continuo, in quanto l'esigenza di innovare il processo e/o nell'organizzazione viene percepita come possibile creazione di un vantaggio competitivo durevole (cfr. Schmalensee, 1982; Christensen, 1997; Nehrt 1998; Gans e Stern, 2003). Dall'analisi del campione è emerso come la totalità delle imprese osservate abbia introdotto un'innovazione di processo, ovvero un'innovazione di tipo *soft* (un dato che trova anche pieno riscontro con lo studio Istat (2012) menzionato). Questo deriva dal fatto che in un contesto congiunturale così difficile, le imprese hanno preferito introdurre un'innovazione, attraverso la tecnologia incorporata in un software o in un macchinario, che impattasse in misura minore sul proprio ciclo economico-finanziario.

4.2 Alcune evidenze sulle imprese intervistate

4.2.1 L'intervista rivolta ai manager e/o alla proprietà

In questa sezione si riportano gli aspetti di maggiore rilevanza emersi dalle interviste condotte ai manager e/o alla proprietà, effettuate al fine di avere una corretta *vision* dell'organo di governo rispetto all'innovazione introdotta. Dalle interviste effettuate è emersa, dalla totalità degli intervistati, la volontà di introdurre l'innovazione per ottenere un risparmio di costi all'interno dei processi produttivi. Ciò è ulteriormente confermato dal fatto che la totalità dei manager/proprietà intervistati, che ha deciso di introdurre la nuova tecnologia, lo ha fatto con la consapevolezza di realizzare un risparmio di ore lavorate per singola attività o commessa. Pare quindi emergere una maggiore cognizione del fatto che l'investimento possa tradursi in una positiva fonte di valore per l'accrescimento del vantaggio competitivo delle imprese.

Più nel dettaglio, è stato richiesto ai manager e/o alla proprietà di fornire dei dati puntuali in merito alla quantificazione del risparmio dei costi che si prevede possa essere conseguito grazie all'innovazione tecnologica. Al fine di quantificare in che percentuale l'innovazione possa andare ad impattare sull'abbattimento dei costi dell'intero processo produttivo è stata sottoposta una domanda volta a far emergere una quantificazione, in termini percentuali, del risparmio potenzialmente ottenibile sui costi dell'intero processo produttivo. Dall'analisi delle risposte è emerso che 8 su 16 rispondenti si attendono di ottenere un risparmio sull'intero processo produttivo che è stato stimato essere significativo ma non superiore al 10%. Mentre 4 rispondenti del campione ritengono che l'impresa possa ottenere un risparmio più significativo che si attesta tra il 10% ed il 20% sull'intero processo produttivo. Gli ultimi 4 soggetti del campione, invece, ritengono che grazie all'innovazione l'impresa possa ottenere un risparmio stimabile tra il 20% ed il 40%. Tale distribuzione di valori del campione osservato deve essere letta anche in virtù di quanto già specificato nel presente contributo, ovvero che la tecnologia disponibile non è rappresentata da una funzione continua, ma presenta dei "salti" (Silvestrelli, 2003). Di conseguenza, le imprese che introducono un'innovazione tecnologica importante rispetto alla dotazione precedente, otterranno dei benefici superiori rispetto a quelle imprese che innovano più frequentemente.

Direttamente collegato a quanto affermato pocanzi, è stato chiesto ai manager e/o alla proprietà di esprimere un giudizio di merito sul fatto che il livello tecnologico di cui si è dotata l'impresa sia effettivamente il massimo offerto dal mercato.

Dalla distribuzione delle risposte è emerso come 4 rispondenti del campione oggetto di analisi ritengano che il livello tecnologico di cui si siano dotate non corrisponda al massimo offerto dal mercato. Tale valore può trovare risposta nel fatto che il settore metalmeccanico (di cui fanno parte tutte le imprese intervistate) offra livelli tecnologici notevolmente differenti per dimensione da asservire, generando così delle importanti barriere all'ingresso per le imprese di più piccole dimensioni, come quelle oggetto di studio nel campione analizzato. Per contro, i restanti 12 soggetti intervistati, ritengono che il livello tecnologico adottato sia in linea con la massima tecnologia acquistabile sul mercato.

Per quanto attiene invece la possibilità che l'introduzione della nuova tecnologia possa permettere all'impresa di essere più efficiente rispetto a quelle concorrenti, è emerso da parte di tutti gli intervistati come la nuova tecnologia sia un fattore strategico rilevante per l'accrescimento del valore economico dell'impresa e per la competitività aziendale.

4.2.2 Questionari rivolti ai lavoratori "formati"

In questa sezione si riportano gli aspetti di maggiore rilevanza emersi dall'analisi dei questionari somministrati ai 55 dipendenti che hanno ricevuto una formazione specifica circa l'utilizzo della tecnologia introdotta. Grazie ad un costante monitoraggio delle attività formative, ruolo posto in essere anche dall'Università, i lavoratori hanno ricevuto una formazione completa rispetto alla tecnologia introdotta. A tal proposito, tutti i dipendenti hanno dimostrato di aver appreso e di saper utilizzare appieno tutte le funzionalità della nuova tecnologia. Tale risultato è stato consentito anche grazie ad un programma formativo, realizzato a "moduli", che prevedeva delle periodiche verifiche sullo stato di apprendimento raggiunto.

Al fine di rilevare la possibilità di un effettivo risparmio di tempo nei processi gestionali dell'impresa, è stato chiesto se l'innovazione adottata dall'azienda potrà consentire di risparmiare tempo nei processi gestionali. È emerso che 39 dipendenti su 55 ritengono che grazie all'innovazione introdotta l'impresa potrà conseguire un risparmio di tempo nei processi gestionali, un valore significativo e in linea con le aspettative dei manager/proprietà. Tutti i lavoratori "formati" intervistati, inoltre, credono che l'innovazione introdotta nell'azienda, da un lato, sia stata necessaria per sostenere nel tempo il proprio vantaggio competitivo e, dall'altro, che possa permettere di acquisire un incremento significativo di produttività, riducendo i tempi di svolgimento delle varie attività (27 lavoratori si ritengono quasi totalmente in accordo con la riduzione dei tempi ed i restanti 28 pienamente in accordo).

A titolo esemplificativo, si riporta di seguito un quadro sinottico (Tabella 1) delle imprese oggetto di studio, evidenziando per ciascuna di esse: attività svolta, numero di dipendenti, innovazione esogena o endogena, innovazione di prodotto o processo, tipologia di innovazione acquisita se software o macchinario, i vantaggi che ne derivano e le motivazioni alla base della scelta di innovare.

Tab. 1: Quadro sinottico delle imprese del campione

Nome Azienda	Attività svolta	N° dip.	Innovazione Endogena/ Esogena	Innovazione di prodotto o di processo	Innovazione introdotta	Vantaggi	Motivazione dell'innovazione
Ass.El S.r.l.	Assemblaggio e collaudo schede con tecnologie SMT e THT	21	Esogena	Innovazione di processo	- Macchinario - Software	- Riduzione costo singolo processo - diversificazione offerta - maggiore produttività	- Ottenere maggiore efficienza sull'intero processo produttivo - Miglior servizio - Minori consumi energetici
Elettrainox S.r.l.	Produzione e commercio di attrezzature all'avanguardia per il settore ospedaliero, alimentare, chimico farmaceutico e arredamenti	14	Esogena	Innovazione di processo	- Software	- Riduzione tempi gestione commesse - Condivisione documenti differenti aree aziendali	- Ottenere un vantaggio di costo sull'intero processo produttivo - Miglior servizio/prodotto
Po.lo S.r.l.	Ideazione, progettazione e realizzazione attrezzature per bar e ristoranti	13	Esogena	Innovazione di processo	- Software	- Riduzione tempi gestione commesse - Monitoraggio in tempo reale sull'avanzamento della produzione	- Ottenere un vantaggio di costo sull'intero processo produttivo - Miglior servizio
Te.Ma 2000 S.r.l.	Automazione robotizzata, lavorazione meccanica e il trattamento dei metalli come l'acciaio e l'alluminio, costruzione e installazione di macchine industriali.	15	Esogena	Innovazione di processo	- Software	- Gestione automatizzata magazzino - Condivisione documenti differenti aree aziendali	- Ottenere una riduzione dei costi di gestione del magazzino - Miglior servizio
Mappi International S.r.l.	Produzione di forni per la tempra del vetro piano	21	Endogena	Innovazione di processo	- Software	- Controllo stato avanzamento commessa - Gestione automatizzata magazzino - Gestione simultanea di più commesse complesse	- Gestione contemporanea di più commesse - Incrementare fatturato - Miglior servizio/prodotto
Co.Me.R S.r.l.	Ideazione e realizzazione macchinari industriali	12	Esogena	Innovazione di processo	- Software	- Condivisione documenti tra diverse aree gestionali - Riduzione time to market	- Ottenere un vantaggio di costo sull'intero processo produttivo - Incrementare fatturato - Miglior prodotto

Fonte: ns. elaborazioni

5. Discussione dei risultati

Per quanto attiene al grado di trasferimento tecnologico è possibile affermare come le nuove tecnologie introdotte, intese sia come componenti hardware sia componenti software, siano state recepite in modo più che soddisfacente dai lavoratori formati.

Le varie tipologie di innovazione di cui si è trattato nel presente lavoro sono molto importanti in quanto colgono ognuna un aspetto specifico del processo evolutivo di ogni singola impresa. Tuttavia, queste leve di gestione, pur nella loro diversità, condividono se non altro l'elemento cardine su cui si fondano per produrre i loro effetti: la conoscenza e lo scambio continuo di informazioni. Si assiste, quindi, all'affermarsi di quella che viene da molti chiamata come "economia della conoscenza". Oggi i lavoratori della maggior parte delle organizzazioni sono sempre più dei "knowledge workers" o lavoratori della conoscenza (cfr. Ajzen Fishbein 1980;

Ajzene Madden 1986; Davis 1989; Davis *et al.*, 1989; Rullani, 2004), individui che assimilano, gestiscono e traducono immense quantità d'informazioni di importanza cruciale per il vantaggio competitivo e il successo finale dell'azienda in cui operano.

Si ritiene pertanto necessario porre in evidenza che per valutare l'importanza di un'innovazione tecnologica, l'emersione delle conoscenze e delle innovazioni nascoste dell'azienda debbano essere accompagnate dalla consapevolezza che nelle imprese di piccola dimensione (PMI) l'abitudine e la propensione alla formalizzazione del sapere sono molto limitati. Tale aspetto non è marginale in un Paese in cui i processi di innovazione sono sempre stati testimoniati principalmente da indicatori "indiretti" come, ad esempio, la quota di mercato o la soddisfazione dei clienti, mentre i brevetti sono sempre stati pochi anche in virtù del fatto che scarse sono state le risorse impiegate nella Ricerca e Sviluppo.

In Italia si è osservato come già negli anni '90, prima dell'attuale crisi economico-finanziaria globale che ha favorito, in molte economie, profondi processi di cambiamento per interi settori, ridisegnandone il quadro competitivo (Tardivo e Quaglia, 2013; Miglietta e Battisti, 2011), si sia manifestata un'evidente contraddizione tra la debolezza della ricerca scientifica e la competitività del sistema produttivo.

Ciò è dimostrato dal fatto che il processo di acquisizione di know-how da parte delle imprese italiane si sia principalmente riflesso nell'introduzione di innovazioni cosiddette *soft*, o a bassa formalizzazione, spesso a basso contenuto tecnologico, non legate alla scoperta scientifica ma al miglioramento continuo o attraverso l'acquisizione dal mercato. È possibile così affermare come gran parte dell'innovazione realizzata nelle PMI italiane in questi anni si sia mossa tra due estremi: da una parte, vi era l'adozione di meccanismi di ricombinazione dei fattori produttivi attraverso l'introduzione di micro-innovazioni tecniche, (innovazioni *soft*) e, dall'altra, l'introduzione di nuove tecnologie, prevalentemente di produzione (innovazioni *hard*).

A tal proposito può essere utile definire l'origine delle innovazioni introdotte ovvero comprendere se le innovazioni introdotte traggano origine prevalentemente dall'interno o dall'esterno dell'impresa. Quelle esogene, in effetti, riguardano in genere l'adozione di nuove tecnologie (incorporate nei materiali e nella componentistica, presentandosi quindi prevalentemente come innovazioni *hard*, ma possono anche riguardare interventi *soft* come l'introduzione di nuovi sistemi e metodi organizzativi o gestionali (si pensi alla programmazione della produzione, al controllo di gestione, o alla certificazione di qualità), derivanti da relazioni dirette ed indirette con clienti o consulenti. Tutta l'innovazione esogena rischia di risultare di pura adozione se non viene presidiata e adeguatamente adattata mediante l'adozione di processi innovativi interni (o interni-esterni); per contro può rappresentare un canale strategico per l'ingresso nell'impresa di conoscenze, anche manageriali, formalizzate.

L'innovazione endogena, riguardando adattamenti significativi a nuove tecnologie acquisibili dall'esterno che, conseguentemente, influenzeranno i processi produttivi, per essere realmente efficace deve essere trasferita a tutti i livelli aziendali, attraverso un monitoraggio del grado di trasferimento tecnologico effettivo al fine di far emergere e formalizzare la conoscenza posseduta, o acquisita in modo tacito dall'impresa, rendendola così patrimonio condivisibile e volano di crescita e sviluppo. Con il passaggio da un'economia industriale ad un'economia dei servizi, quindi, il maggior investimento di risorse riguarda la proprietà intellettuale anziché i capitali materiali. L'elemento propulsore determinante per il passaggio ad un'economia della conoscenza è rappresentato dall'innovazione tecnologica, la quale ha aperto, soprattutto nel campo della comunicazione e dell'elaborazione delle informazioni, molteplici strade di sviluppo e di miglioramento.

Le imprese intervistate manifestano tutte una necessità nell'introdurre un'innovazione perché consapevoli che da essa ne derivi un vantaggio economico-competitivo.

Dall'analisi esplorativa condotta emergono diversi vantaggi connessi a questa scelta.

A livello competitivo, l'innovazione introdotta concorre a raggiungere:

- una maggiore efficienza sull'intero processo produttivo;
- un prodotto migliore;

- un vantaggio di costo sull'intero processo produttivo;
- una riduzione dei costi di gestione del magazzino;
- la gestione contemporanea di più commesse;
- un incremento del fatturato.

Tale scelta ha una valenza strategica differenziante con riguardo alla possibilità di generare un vantaggio competitivo duraturo rispetto ai diretti concorrenti ed un riflesso anche sotto il profilo dell'integrazione con il territorio circostante. L'innovazione tecnologica assume, perciò, un ruolo essenziale nello sviluppo del tessuto imprenditoriale e nella crescita economica di uno Stato (Acs *et al.*, 2012), dal momento che un'impresa che innova può anche concorrere ad elevare i benefici di integrazione nel proprio contesto territoriale di riferimento (Bonfanti *et al.*, 2013) ed è proprio sui processi innovativi che si fonda la capacità delle imprese di avvicinare, senza soluzione di continuità, la propria offerta alle esigenze della domanda al fine di creare nuovi vantaggi competitivi (Aiello *et al.*, 2011).

6. Conclusioni, limiti e future linee di ricerca

Il lavoro evidenzia come l'innovazione tecnologica sia per le imprese una scelta competitiva strategicamente rilevante per l'ottenimento vantaggio competitivo e solamente attraverso un corretto trasferimento tecnologico può risultare effettivamente vincente.

In altre parole, le imprese innovatrici attraverso l'innovazione possono competere per il raggiungimento di finalità che attengono allo sviluppo economico-aziendale. Le imprese intervistate portano quindi un contributo in termini di integrazione delle conoscenze esistenti nel concorrere a delineare un possibile modello da seguire per affrontare l'attuale periodo di crisi e stagnazione e ripartire in modo nuovo.

Lo studio e le riflessioni contenute in questo articolo mirano ad evidenziare l'importanza di un corretto trasferimento tecnologico attraverso un monitoraggio nella fase di apprendimento dalla "sorgente" agli utilizzatori finali; tale monitoraggio deve essere posto in essere al fine di evitare una dispersione di informazioni che potrebbe compromettere l'ottenimento di un vantaggio competitivo durevole. Tali considerazioni, seppur emergano dalle interviste effettuate, non possono essere generalizzate in modo assoluto in quanto la dimensione del campione induce a ulteriori e successivi approfondimenti. Si prevede a tal riguardo di voler ampliare il campione a differenti settori industriali e su diverse aree geografiche dal momento che, pur se indirettamente e sinteticamente, è emerso dalle interviste effettuate, confermando quanto evidenziato da Maizza in un suo recente contributo (2013), come la competitività non possa più limitarsi alle singole imprese ma debba estendersi anche ai territori in cui le imprese sono stabilite. Un ulteriore approfondimento potrebbe consistere nell'utilizzare degli indicatori economico-finanziari per misurare, in un'ottica di creazione di valore e su un arco temporale significativo, quanto impatta un'innovazione in termini di costi e benefici.

Bibliografia

- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., BRAUNERHJELM P., CARLSSON B. (2012), "Growth and entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 28, n. 1, pp. 87-1014.
- AIELLO G., DONVITO R., GRAZZINI L. (2012), "Network creativi, network innovativi e territorio", *Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding*, pp. 627-640.
- AJZEN I., FISHBEIN M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- AJZEN I., MADDEN T.J. (1986), "Prediction of Goal-Directed Behavior Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral-Control", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 22, n. 5, pp. 453-474.
- ARGOTE L. (1999), *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*, Norwell, MA: Kluwer.
- ARORA G., GAMBARDELLA A. (1994), "The changing technology of technological change: general and abstract knowledge and the division of innovative labour", *Research Policy*, vol. 23, n. 5, pp. 523-532.

- BAUM J.A.C., INGRAM P. (1998), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980", *Management Science*, vol. 44, n. 7, pp.996-1016.
- BONFANTI A., BATTISTI E., PASQUALINO L. (2013), "L'architettura industriale come fonte innovativa per la competitività aziendale e l'integrazione territoriale", *Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding*, pp. 69-86.
- BRESCIANI S., FERRARIS A. (2012), *Imprese multinazionali: innovazione e scelte localizzative*, Maggioli Editore, Rimini.
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M. (1995), "Product development: past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 2, pp. 343-378.
- CATTURI G. (2003), *L'azienda universale*, Cedam, Padova.
- CHESBROUGH H.W., TEECE D.J. (1996), "When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 24, n. 1, pp. 65-73.
- CHIACCHIERINI E. (2012), *Tecnologia e Produzione*, Cedam, Padova.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., GRANDINETTI R. (2005), *Le ICT a supporto dell'innovazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- CHRISTENSEN C., RAYNOR M. (2004), *Il dilemma dell'innovatore: la soluzione*, Etas, Milano.
- CHRISTENSEN C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- CORNO F. (1989), *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo dell'impresa*, Egea, Milano.
- CZARNIAWSKA B. (2004), *Narratives in Social Science Research*, Sage, London.
- DARR E., ARGOTE L., EPPLE D. (1995), "The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises", *Management Science*, vol. 41, n. 11, pp.1750-1762.
- DAVIS F.D. (1989) "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and End-User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, vol. 13, n. 3, pp. 318-339.
- DAVIS F.D., BAGOZZI R.P., WARSHAW P.R. (1989) "User Acceptance of Computer Technology: a Comparison of Two Theoretical Models", *Management Science*, vol. 35, n.8, pp. 982-1003.
- DEMATTE C. (1996), "L'innovazione come arma competitiva", *Economia & Management*, n. 4, pp. 5-12.
- DENNING S. (2000), *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- EASTERBY-SMITH M., LYLES M.A., TSANG E.W.K., (2008), "Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n. 4, pp. 677-690.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- EPPLE D., ARGOTE L., MURPHY, K. (1996), "An empirical investigation of the microstructure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing", *Operations Research*, vol. 44, n. 1, pp. 77-86.
- GALBRAITH C.S. (1990), "Transferring core manufacturing technologies in high technology firms", *California Management Review*, vol. 32, n. 4, pp. 56-70.
- GANS J.S., STERN S. (2003), "The Product Market and the Market for "Ideas": Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs", *Research Policy*, vol. 32, n. 2, pp. 333-350.
- GIARETTA E. (2013), *Piccola impresa e trasferimento tecnologico: i "tessitori" dell'innovazione*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GRANDI A., SOBRERO R. (2005), *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- ISTAT (2012), "L'innovazione nelle imprese", *Statistiche report*, 7 novembre, pp. 1-12.
- KANTROW A.M. (1980), "The strategy-technology connection", *Harvard Business Review*, vol. 58, n. 4, pp. 1-21.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 90, pp. 11-21.
- MIGLIETTA N., BATTISTI E. (2011), *Impresa, Management e Distorsioni comportamenti. Un approccio cognitivo alla gestione dell'impresa. L'Ego Biased Learning Approach (EBLA)*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- MOMIGLIANO F. (1975), *Economia industriale e teoria dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- NEHRT C. (1998), "Maintainability of First Mover Advantages when Environmental Regulations Differ Between Countries", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 1, pp. 77-98.
- OETTL A., AGRAWAL A., (2008), "International Labor Mobility and Knowledge Flow Externalities", *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n. 8, 1242-1260.
- PENTLAND B.T. (1999), "Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 4, pp. 711-724.
- PETRONI G. (2010), *Il trasferimento tecnologico. Principi, metodi, casi*, Egea, Milano.
- PODESTÀ S., ANCARANI F.(1993), "Innovazione tecnologica e vantaggi competitivi", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, pp. 85-152.

- QUATTROCIOCCHI B., MAZZEO A., BETTI S., AVERSANO L., CASOLA V., CHERCHI G., COPPOLINO L., DE LUCIA A., DI MARTINO B., FRANCESE R., GIORDANO M., PASSERO I., POLESE G., TORTORA G., TORTORELLA M., VENTICINQUE S. (2010), "L'ICT a sostegno dei percorsi di internazionalizzazione: un portale dedicato alle imprese del T/A", in AA.VV. (2010) "Il tessile/abbigliamento in Campania", *Sinergie, Rapporto di ricerca*, n. 32, pp. 493-522.
- RIESSMAN C.K. (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, Sage Publications, Los Angeles, CA.
- ROGERS E.M. (1995), *Diffusion of Innovation, Fourth Edition*, Free Press, New York.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci Editore, Roma
- RULLANI E., VACCÀ S. (1987), "Scienza e tecnologia nello sviluppo industriale", *Economia e Politica Industriale*, n. 53, pp. 7-8.
- SCHMALENSEE R. (1982), "Product differentiation advantages of pioneering brands", *The American Economic Review*, vol. 72, n. 3, pp. 349-365.
- SCHUMPETER J. (1943), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Allen and Unwin, London.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with Case Studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- SILVESTRELLI S. (2003), *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- STAKE R.E (2006), *Multiple Case Study Analysis*, The Guilford Press, New York.
- STAMPACCHIA P., NICOLAIS L. (a cura di) (2001), *La gestione dell'innovazione di prodotto. Il caso dei settori delle calzature e degli imballaggi flessibili*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- SZULANSKI G. (1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue, pp. 27-43.
- TARDIVO G., QUAGLIA G. (2013), *La creazione di valore. Vol. 1 - La creazione di valore per l'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- TEECE D.J. (1980), "The diffusion of administrative innovation", *Management Science*, vol. 26, n. 5, pp. 464-470.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K. (1999), *Management dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K. (1997), *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley & Sons, New York.
- VON HIPPEL E. (1990), "Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation", *Management Science*, vol. 40, n. 4, pp. 429-439.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

TRACK 6

CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA

Acquired Trademarks and Family Business: Insights from the European Manufacturing Industry

STEFANO DENICOLAI, BIRGIT HAGEN, EMILIA CUBERO-DUDINSKAYA

The strategic reactions of Italian firms to globalization under the EMU

ENRICO TUNDIS, ROBERTO GABRIELE, ENRICO ZANINOTTO

*Entrepreneurial narratives for resource acquisition in the Italian creative industries.
A qualitative study*

ANGELO MIGLIETTA, STEFANIA ROMENTI, ALESSIO SARTORE

Il nuovo valore sostenibile dell'impresa farmaceutica quale sistema aperto relazionale

LUCREZIA MARIA DE COSMO, RAFFAELE CAMPO, FABRIZIO BALDASSARRE

Acquired Trademarks and Family Business: Insights from the European Manufacturing Industry

STEFANO DENICOLAI* BIRGIT HAGEN• EMILIA CUBERO-DUDINSKAYA♦

Abstract

Objectives. *This study investigates the impact of corporate governance on the relationship between intangible assets and firm performance. The difference between internally and externally generated intangibles, ie trademarks, is taken into account.*

Methodology. *A regression analysis is employed on 86 listed manufacturing companies across Europe, namely, Italy, Germany, France, Spain and the UK.*

Findings. *We find that externally acquired trademarks per se do not affect firm performance. Family governance has a negative moderating impact on this relationship: too much family can jeopardize the positive effect of externally acquired trademarks on firm growth.*

Research limits. *Our analysis is based on listed firms, which limits analysis to relatively larger firms. Smaller firms might follow different logics and are thus an interesting target for future research. Moreover, the analysis considers only brands which were codified and capitalized through trademarks reported in accounting statements: it excludes the (significant) informal and tacit side of reputation and recognition. Notwithstanding this limit, our approach allows to develop a quantitative analysis based on objective data.*

Practical implications. *From a managerial point of view, the better understanding of the effects of trademark acquisition under different forms of governance enables the evaluation and optimization of trademark-related investments.*

Originality of the study. *We bridge the open innovation stream of research with the family business perspective and add an additional hitherto understudied type of intangibles, ie trademark, to the respective areas of research.*

Key words: *family business; trademark; open innovation; listed companies*

* Assistant Professor in *Innovation Management* - University of Pavia
e-mail: stefano.denicolai@unipv.it

• Assistant Professor in *Advanced Marketing* - University of Pavia
e-mail: bhagen@eco.unipv.it

♦ PhD Candidate in *Economics and Management* - University of Pavia
e-mail: emilia.cuberodudinska01@universitadipavia.it

1. Introduction

The study aims at establishing a relationship between two forms of firm openness: the propensity to open up the business model and internalize externally generated intangibles, and the openness of the corporate governance. In particular, we are concerned with the role of externally sourced trademarks - a hitherto almost unexamined intangible asset - in company growth, and the moderating influence of family governance on this relationship.

In the context of family business, we argue that open innovation studies have to consider a broader range of shared resources, more than knowledge and technological assets. In particular, scholars should pay more attention to brands and trademarks. Indeed, family firms are well known for attitude and ability to leverage on their brand name (Craig *et al.*, 2008, Micelotta and Raynard, 2011). But, what happens when the family firm acquires brands developed by others? It is a widespread phenomenon in practice, as well as an under-investigated phenomenon by scholars.

Trademarks protect the reputation of the manufacturer and grant protection in the use of devices, names, signatures etc. used to describe a product or service. In an age when the brand name can represent the essence of the ideas and feelings associated with a product, the protection afforded by the trade mark can be crucial to the success of a company in that it may avoid unfair competition and the “borrowing” of its reputation by rivals (Hall, 1992). It follows that trademarks represent the knowledge and emotions held by individuals about a product, a product range or a company and thus can constitute a major factor in achieving competitive advantage through differentiation. It also contributes to a defensible position because of the time which can be involved in matching a reputation (Hall, 1992). When the reputation of a company or product is encapsulated in a brand name, or mark, then it should be protected by registration as a trademark.

The increasing speed of the changes in markets, products, technologies, competitors, regulations and even in society makes “*the continual renewal of competitive advantage through innovation and the development of new capabilities*” (Grant, 1996; p 382) necessary. In today’s business environment, knowledge and technology become increasingly widespread, distributed across large and small companies in many parts of the world. The increasing complexity and velocity which comes with the new environment, questions the firms’ boundaries and call organizations to increasingly source knowledge and resources externally in order to grow. Successful innovation, one of the pillars of firms’ competitive advantage and performance, requires not only to open the firm but also that a firm combines upstream and downstream value chain activities (Teece, 1985) and seeks complementary assets to technology to complete the value chain (Hess and Rothaermel, 2011). Under this perspective ambidexterity and the concurrent exploration and exploitation of assets becomes key (Covin and Levinthal, 1990).

Family firms play a significant role worldwide (Sciascia and Mazzola, 2008). Recent studies have shown that family firms out-survive their peers, and also reap higher returns and richer market evaluations (Anderson and Reeb, 2003; Mackie 2001; Villalonga and Amit, 2006). Other work goes in the opposite direction and shows family firms to be under-performers (Cronqvist and Nilsson, 2003; Holderness and Sheehan, 1988; Maury, 2006; Pérez-González, 2006) or does not show any performance differentials (Miller *et al.*, 2007).

Despite the vital role they play and these contradicting results, little is known so far about their distinctive resources, or competitive advantages which might cause their out- or underperformance. We approach the topic from the perspective of intangible resources, in particular intellectual property rights, and the “openness” of family firms toward external sources of innovation. Pfeffer and Salancik (1978) and their followers have argued that firms depend for their viability on external resources, and that they need to form relationships with external stakeholders to ensure access to information, talent, capital and clients. In the context of innovation, the most important resources tend to be access to knowledge capital, technology and patents and trademarks - much of which can be accessed via external parties (Grant, 1996; Lee *et al.*, 2001; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Nonaka, 1994).

The study is framed along the lines of intangible assets, external acquisition of trademarks, and the impact of governance on strategic conduct and firm growth. In so doing we bridge research arenas - open innovation and family firm literatures - in order to extend knowledge on firm performance and growth. Importantly, we develop new knowledge with regard to externally acquired trademarks, an intangible asset which has been overlooked in research so far.

The remainder of the paper is structured as follows. We first present extant studies in the context of intangibles, their linkages to family governance and firm performance to develop our hypotheses. A brief methodology section precedes the empirical part of the study which investigates a sample of 86 manufacturing listed companies, including 51 family business and 35 non family firms. According to our above mentioned research goal, a regression analysis serves the purposes to appraise the impact of trademark acquisition on firm growth and the role of governance in affecting this relationship. The focus on listed companies allows considering a higher variety of governance configurations, as well as growth-oriented family business. The latter is a fundamental condition in order to reveal the impact of trademark development on the firm performance. We end our paper with discussion of findings and conclusions.

2. Intangible Assets: Make or Buy?

Innovation management research shows that firms have increasingly pursued collaborative innovation processes, whereby they systematically access and use knowledge available outside their boundaries and exploit their technologies through external paths to market (Chesbrough, 2003 (Enkel *et al.*, 2009)). As a result, a wealth of theoretical and empirical research has been conducted to investigate the advantages, disadvantages, and the factors affecting firms' willingness and ability to engage in collaborative innovation (Chesbrough, 2003; Dahlander and Gann, 2010).

Traditionally, the make-or-buy decision has been approached from a transaction cost analysis. Firms which opt for a strategy of internal generation not only need generated knowledge resources but also the capability to manage the knowledge. Those capabilities have been called "absorptive capacity" or "combinative capability" (Cohen and Levinthal, 1990; Kogut and Zander, 1992). Internal generation has several advantages, i.e. greater likelihood of obtaining outputs that meet the firm's specific requirements and non-dependence on external sources that acquisition entails. Moreover, for firms to exploit acquired knowledge, they require internal sources of knowledge that permit the development of the capacity to absorb that external knowledge (eg Cohen and Levinthal, 1990, Zahra and George, 2002, Almeida *et al.*, 2003). However, the internal generation of knowledge assets is a costly process that takes time and may last several years (Zahra and Nielsen, 2002). Firms must have mechanisms available to retain their employees and the intangible assets they possess, and to motivate them to generate new ones. That, together with the protection of intellectual property, represents costs that must be borne.

However, few firms possess all the knowledge inputs necessary for continuous and successful innovation and development, and, therefore, turn to external source to obtain them (Almeida *et al.*, 2003; Howells *et al.*, 2003). Benefits of external acquisition include e.g. higher return on investment, lower costs, increased flexibility and reduced waiting time (Zahra and Nielsen, 2002; Cesaroni, 2004), access to specialized skill sets, and creativity and the possibility to readily diversify knowledge and markets. On the other hand, external acquisition of assets requires the existence of markets that facilitate locating the assets. In this respect, not all assets can be acquired externally, due to the absence of markets or the high cost of the transaction (Teece, 1998). Moreover, assets for which an external market exists are generally standardized since they are conceived to satisfy the needs of various potential consumers. This leads to another disadvantage in that competitors are able to imitate and replicate intangibles assets - such as knowledge or reputation - more easily (Zahra and Nielsen, 2002; Kessler *et al.*, 2000; Calantone and Stanko, 2007; West, 2003).

Furthermore, external sources of intangible resources face more organizational barriers due to the lower commitment to new ideas, and to the lack of a sense of ownership, or the 'not invented here' syndrome (De Long and Seemann, 2000; Davenport and Prusak, 2001; Husted and Michailova, 2002).

The firm must also bear other costs besides the transaction costs, including the adaptation costs since the new assets do not always suit the firm's internal systems and processes, and therefore staff must be trained or production processes modified (Beneito, 2003). Those changes can increase operation costs, create inefficiencies or slow down the process (Zahra and Nielsen, 2002).

Most of these reported benefits and drawbacks are related to technical knowledge assets (Denicolai et al., 2014). While important, technological knowledge assets represent just one form of knowledge and other sources of knowledge (eg customer knowledge) should not be overlooked (Prabhu et al., 2005; Zucchella et al., 2007; Hess and Rothaermel, 2011; Hagen et al., 2012 (Zucchella et al., 2007).

Prabhu et al., (2005) stress the synergistic effect of internally and externally built intangible: *"a sustained process of internal knowledge building can pay off by enabling firms to better identify and assimilate knowledge bought from other firms. Synergies are to be gained by a program that combines internal with external knowledge"*. By maintaining and replenishing their stock of knowledge on a continuous basis, firms that combine internal and external knowledge can reduce the chance of being locked out of areas of future technological and commercial importance (Cohen and Levinthal 1989; Schilling, 1998).

Hess and Rothaermel (2011) underline the importance of combining upstream and downstream resources in order to make intangible assets complementary.

In general, (technological) knowledge acquisition from external sources has been identified as a critical competence for sustained success in product and process innovation which in turn lead to superior company performance and growth. With our study we aim to shed light on a related but almost completely neglected area of research: the acquisition of non-technological assets and their impact on firm growth. We are concerned mainly with externally acquired IP assets, namely trademarks. Recently, trademarks have been described as being a potential indicator of product (Mendonca et al., 2004) and non-technological innovation, ie marketing innovation (Mendonca et al., 2004; Millot, 2009; Block et al., 2013; Sandner and Block, 2011; Malmberg, 2005). Non-technological innovation is a major factor of competitiveness and productivity growth in almost all sectors, including the service industries. However, the measurement of non-technological innovation is currently very poor, as traditional data sources like R&D or patents do not apply to these types of innovations.

A trademark is *"a distinctive sign, which identifies certain goods or services as those produced or provided by a specific person or enterprise"* (World Intellectual Property Organization - WIPO, 2011). Trademarks are most commonly filed in the form of a logo, symbol, name or phrase, but they can also be filed as a specific color, sound, smell or a combination of these factors. Most importantly, a trademark should be distinctive, i.e., it should not confuse consumers by being too identical or similar to an already granted trademark (Economides, 1988; Mendonça et al., 2004).

It follows that trademarks have two main functions: through a trademarked brand name and brand elements, consumers are able to identify the products that are offered by a specific firm. As such trademarks ensure differentiation. Second, trademarks are viewed as the foundation on which brand value can be built, securing benefits from current and future marketing investments (Sandner and Block, 2011). Building and maintaining such a form of identification (brand equity), allows a firm to build consumer loyalty with the potential to charge a higher price (Aaker, 1991). The term "brand equity" (Aaker, 1991) clearly shows that brands, and trademarks as their legal basis, are an intangible asset (Block et al., 2013). Smith (1997, p 88) states: *"One of the most obvious economic effects of a trademark is that it might permit the owner to charge more than others for a product or service that is very similar to others in the marketplace. This is caused by enhanced market demand for the subject product or service. If this enhanced market demand for the product or service is brought by the magnetism of the trademark, then the income stream represented by the premium*

price can be attributed to this asset". In this view, the value of a trademark is attributable to the sales price premium it generates. Keller (1997) lists the benefits of a brand name as greater loyalty from customers, less vulnerability to competitive marketing actions, less vulnerability to marketing crises, larger margins, more inelastic consumer response to price increases, more elastic consumer response to price decreases, greater trade cooperation and support, increased marketing communication effectiveness, possible licensing opportunities, and additional brand extensions.

Recently, Sandner and Block (2011) have shown that trademarks have signaling value for Venture Capitalists in start ups. In a similar vein Block *et al.* (2013) has found that trademarks positively impact on market valuation and can be taken as a proxy for protection of marketing assets. These findings point to the fact that trademarks, in the eyes of major stakeholders, are associated with market and growth orientation of firms. Market and growth postures in firms in turn have been commonly found to be associated with superior firm performance and growth.

Trademarks are important for the commercialization and the diffusion of an innovation. As such they can be understood as complementary assets of patents in the appropriation of returns from an innovation (Teece, 1986).

In connection with firm growth, also the characteristic of being oriented towards the commercial side makes trademarks an ideal intangible asset to study. *Externally* acquired trademarks, which are our focus of investigation, stand for simultaneous "outside in" (acquisition-exploration) and "inside out" (commercialization-exploitation) processes. Trademarks are not just to be leveraged internally but they must be marketed and used. This requires ambidexterity in firms, that is exploration and exploitation processes at the same time.

From an innovation perspective it is conceivable that this synchronization generates additional knowledge on preferences of consumers or perceived quality which then in turn might lead to new exploitation opportunities (Levinthal and March, 1993). Hess and Rothaermel (2011) note that new knowledge is often developed during downstream (commercialization) activities.

These assets then are likely to contribute to further (internal) production of knowledge and enlarge existing stocks of knowledge, ie product/market applications/commercialization's and thereby lead to firm growth.

The effect on growth is expected to have two facets: On the one hand it is primarily a rather simple 'make-or-buy' decision on asset creation at first sight, that is e. g. balancing the trade-off between building up own research staff versus knowledge acquisition in the market. On the other hand this may simultaneously impact on organizational growth with regard to the overall number of employees in the exploration and, possibly, in an exploitation dimension (Cuntz, 2009). Acquisition of intangible assets, namely trademarks, thus may enhance innovation performance by either allowing for new combinations of assets leading to innovations else wise not realized, or by increasing variety of sources and thereby leveraging knowledge production to a higher scale. However, if external knowledge assets cannot be acquired for various reasons, outside-in processes may be hindered and, lastly, firm and knowledge growth may be degraded.

These arguments put together lead us to formulate the following research hypotheses:

H1: Externally acquired trademarks positively impact on firm growth.

Yet, this reasoning does not capture the behavioral considerations that may potentially encourage or discourage decision makers from sourcing technology outside the firm's boundaries and use it strategically to achieve growth. This behavioral aspect is especially important if one wants to understand the conduct in external technology acquisition of family firms, which are found to favor strategic actions that preserve the controlling families' control and authority over business, even at the cost of giving up potential economic benefits. How the involvement of a controlling family affects decisions in IP strategy and innovation management and - specifically - external trademark acquisition, is an overlooked topic in extant research.

3. Family Firms' Strategic Conduct

When firms are run by owners from the same family who view their businesses as vehicles for the security, reputation and inter-organizational benefits of their kin, then the connections between these owners and their organizations are unusually close (Arrègle *et al.*, 2007; Miller *et al.*, 2008; Zahra *et al.*, 2004 (Mazzola *et al.*, 2008). Among the leaders is great awareness that much is at stake in how their organizations perform over the long run: family fortune, family stature in society, the future careers of the children (Miller and Le Breton-Miller, 2005 (De Massis *et al.*, 2013). Reputation and name recognition is another frequent ambition for family business (Craig *et al.*, 2008; Micelotta and Raynard, 2011). On a product/market level, Craig *et al.* (2008) describe family firms to achieve market success by identifying family with brand identity. This corresponds to the family's social wealth objective of augmenting family reputation via the business (Berrone *et al.*, 2010). Family visibility is especially prominent in large publicly traded family companies, which often advertise their family roots and association.

At the contrary, owner of non-family businesses are said to be more motivated by economic rationales (Jacobs, 1991; Ward, 2004), driven by financial motives in the short to medium term, and less concerned with very long-term, and frequently rather personal, partnerships (James, 1999). Non-family firms tend to have an impersonal or "professional" orientation.

Extant research with a positive view of family businesses argues that because family firms need not concern themselves with the preoccupations of shortsighted owners, they can pursue uniquely long-term projects in capability building, especially farranging investments in infrastructure and people, and unusually aggressive and persistent new product and market development (Arrègle *et al.*, 2007; Harris *et al.*, 1994; James 1999, 2006; Miller and Le Breton-Miller, 2005; Miller *et al.*, 2008, 2009; Sirmon *et al.*, 2008; Zellweger 2007; Calabro *et al.*, 2013).

By contrast, much research portrays family firms negatively and suggests that because of family nepotism, parochialism, and entrenchment, family executives are less competent, more likely to appropriate firm assets for personal use (Morck *et al.*, 2005; Morck and Yeung, 2003), more risk averse (Le Breton- Miller *et al.*, 2011; Schulze *et al.*, 2001), and less apt to invest in innovation and competency *creation* (Bertrand and Schoar, 2006; Bloom and Van Reenen, 2007; Gómez- Mejía *et al.*, 2010).

It is found that in general, noneconomic, family-centered goals create utilities that are important to family firm managers because they create socioemotional wealth for the family (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). If managers in family firms are driven by a desire to preserve socioemotional wealth, this is likely to be reflected in their firms' behaviors in the form of a preference toward organizational structures and actions that *reduce risk* and *facilitate managerial control*. This is in line with Miller *et al.* (2010), who describes family owners as being focused on conservation rather than growth as firm strategy. Emotional attachment to the firm, its brand and the role of family nurturers may further increase this tendency toward conservatism (Miller *et al.*, 2003). Thus, the family's social capital and its influence on the firm's social capital not only has positive implications such as increased cooperation and *coordination* (Arregle *et al.*, 2007) but may also lead to conservatism and low-growth strategies (Miller *et al.*, 2010).

3.1 Family firms and external asset acquisition

Past research is silent regarding the effects of family involvement in innovation-related make or buy decisions. To some extent past research has dealt with external technology acquisition and its effects on innovation input and output. External sourcing of trademarks however is a hitherto neglected field of study (Seethamraju, 2003) and not just in family firms.

Results on R&D activity in general (e.g., Block, 2012; Chen and Hsu, 2009) point to "underperforming" family firms. This has been explained under the perspective of the behavioral theory of the firm. Family businesses, as compared to non-family firms are more willing to create and preserve socioemotional wealth for the family (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Evidence indicates

that in pursuit of socioemotional wealth family firms develop strong concerns about potential control and wealth *losses* (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). This concern inevitably leads to the adoption of a more conservative attitude that entails aversion to risk, implying inferior and greatly volatile R&D investments to develop innovations and intangible assets (Chen and Hsu, 2009; Chrisman and Patel, 2012; Gómez-Mejía *et al.*, 2007 (Chirico, 2008). Family firms tend to internally define their products and prefer them remaining within the firm boundaries because the family closely identifies with those products (Donnelley, 1964). Such association of the family name with the firm products and brand reflects the willingness of the family to have its name recognized and respected within the community (Dunn, 1996) and can be lost when allowing other parties to take control over the new product development.

Such concerns may affect collaborations and alliances with external partners when open innovation implies a restriction to the firm's control over the product's (technological) trajectory (Almirall and Casadesus-Masanell, 2010; Chiaroni *et al.*, 2011). On the other hand, it could also be argued that the superior ability to nurture and develop prosperous, long-standing relationships with the stakeholders (Miller and Le Breton-Miller, 2005; Gómez-Mejía *et al.*, 2001) and the greater inclination to raise visibility and family reputation with outside interested parties (Dunn, 1996) may enhance family firms' willingness and ability to conduct open innovation activities in close interaction with external partners as long as these do not jeopardize family control.

In any case, family firms need technological and non-technological assets as well as non-family firms to provide and market new products to the marketplace because profits and competitiveness come as a by-product of these activities (Christensen *et al.*, 2004). Complementing their internal intangible resources with external sources seems thus an excellent compromise to improve innovation ability for family firms that typically underplay internal R&D investments. The fact that the risk- and loss-averse family firms are reluctant to internalize risky innovative activities might lead them to opt for alternative - external - sources. These firms might consider opening the boundaries of the firm less risky than internalizing R&D activities.

Most importantly we argue that perception of losing control might be mitigated by an important factor: asset protection. Family firms become more favorable to consider the adoption of an open approach to innovation when mechanisms of appropriation are in place. The ability to appropriate economic rents from asset development then increases the managers' perception of control (Cohen *et al.*, 2000; Gambardella *et al.*, 2007). Therefore, when acquiring external trademarks managers can pursue family goals and undertake risky activities at the same time. Protection mechanisms are in place that increase the firm's ability to preserve socioemotional wealth so that they become less reluctant toward the open approach.

3.2 Are family firms growth oriented?

In early research, Daily and Thompson (1994) did not find any significant relationship between growth and either strategic growth orientation or ownership structure (when comparing entrepreneurial, owner-managed, family, and professionally managed businesses). In more recent research, Kellermanns *et al.*, (2008) found that entrepreneurial behavior is related to growth and the number of generations the family has been in business is related to entrepreneurial behavior. Miller *et al.*, (2010) find that among publicly listed family companies, family ownership is inversely related to one growth strategy, i.e. acquisitions. and Majocchi and Strange (2012) confirm such a finding in the international context. Recently, Miller *et al.*, (2007) found that only firms dominated by lone founders will adopt a mission and strategy of growth, a finding which has been confirmed by Block (2012).

The question of how family structure affects the choice for and the success of a particular growth strategy as so far has remained unanswered (Mazzola *et al.*, 2008). It has to be kept in mind that a growth strategy has two complementary components - long term investment and financing that investment (Ansoff, 1965; Hofer and Schendel, 1978). Investments to develop the business include those for R&D, promotion/brand, and capital equipment (Davidsson *et al.*, 2002; Hitt *et al.*,

2002; Miller, 1983). They are funded by restricting dividend payments (Hofer and Schendel, 1978), debt financing, or keeping cash in the *business* (Hitt *et al.*, 2002).

3.3 Family ownership and management as a moderating influence

Edith Penrose (1959) and many other scholars have all stressed that the main limitation on a firm's growth is a managerial one. There are other problems of course, but generally they are of secondary nature: the firm's growth is ultimately restrained by its inability to find, train and absorb new management of sufficient quality faster than a given rate.

Family involvement here might pose a significant limit to firm growth and deviation from performance. It causes a set of behaviors, including a higher executive entrenchment, inter-generational squabbles (Allen and Panian, 1982; Chandler, 1990; Gomez-Mejia *et al.*, 2003; Perez-Gonzalez, 2006; Schulze *et al.*, 2001, 2003). Also, families' preferences for control might lead them to put family members into top management positions (Bertrand and Schoar, 2006). Given the limited family pool from which these individuals are selected, and their robust job security, these executives may be less than fully competent (Bennedsen *et al.*, 2007; Claessens *et al.*, 2002; Volpin, 2002).

Family preferences for avoiding risk, maintaining control, and obtaining regular income and security are said to result in *strategies of conservatism* and *sparse investment* that serve selfish family objectives (see also Bertrand and Schoar, 2006; Claessens *et al.*, 2002; Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Morck *et al.*, 2000; Morck and Yeung, 2003; Wiseman and Gómez-Mejía, 1998).

According to behavioral agency theory, wealthy family owners who tie up their investments in a single enterprise are risk averse because they have much to lose from failure (Beatty and Zajac, 1994; Kahneman and Tversky, 1986). If we define risk aversion as the desire to avoid loss of wealth or loss of control - two traits of wealthy family firm owners (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Miller *et al.* 2010) - then family members will be averse to fluctuations in asset values and incomes. That may constrain the pursuit of profitable and long-term initiatives such as R&D and intangible assets, to fund such investment, and to bear associated risk.

Beyond risk aversion, altruism is another example of potentially limiting family business practices (Bertrand and Schoar 2006). If family owners deploy significant resources for parochial purposes, they cannot invest adequately in the firm or in renewing its products and processes, physical plant, capabilities or trademarks (Bloom and Van Reenen, 2006; Zahra 2005).

In short, familial logics (Friedland and Alford, 1991), that is one of nurturing, generativity, and loyalty to the family (Miller *et al.*, 2011) will divert firm resources to serve family needs and lead to financial conservatism and to inadequate managerial resources and competences. Trademarks and related brand building and maintaining, needs consistent marketing investments. Moreover, externally acquired trademarks which are "new" to the firm might pose additional demands on family managers. Familial contexts and logics thus may provoke underinvestment and incompetence and may well limit performance and growth.

Some of the more recent work points to the fact that family is a matter of degree (Miller *et al.*, 2010; Block 2012; Chrisman *et al.*, 2012) says the more family, the more negative is the influence on different dimensions such as investment, firm performance and growth.

In taking these results as a point of departure we do not focus on the direct links between governance and performance, as does so vast and conflicting a body of literature, but rather we examine the moderating influence and conduct implications of different (degrees of) family arrangements-which *in turn* might influence performance.

Taken all these arguments together we posit:

H2: Family firm ownership negatively impact on the relation between Acquired Trademark Intensity (ATI) and firm growth.

4. Methodology, Sample And Variables

The empirical investigation relies on a cross-country sample consisting of 86 manufacturing companies listed on the stock exchanges of the five largest European countries: Germany, France, the United Kingdom, Italy, and Spain. Data were collected through the following procedure. In the preliminary stage we run an explorative analysis considering all the 2178 listed companies in the stock exchange markets of the above mentioned countries. The survey was limited to EU countries since they adopt the ‘International Financial Reporting Standards’ (IFRS). It makes the gathered data as complete and comparable due to common and compulsory accounting principles.

Then we selected for the in depth analysis only those companies which satisfied four conditions. First, we focused on manufacturing firms only. The valuation of the brand for accounting purposes may be affected by sector-specific factors, therefore we selected only manufacturing companies to further increase homogeneity and comparability of the data ((Lienland *et al.*, 2013).

Second, we focused on the item ‘Trademark’. It is a class of intangible asset related to the net book value of brand names and publishing titles owned by the company. Like any other type of intangibles, it must fulfill three criteria: identifiability, control over a resource, and the existence of future economic benefits. The value of trademark is measured as the ‘*costs incurred initially to acquire or internally generate an intangible asset and those incurred subsequently to add to, replace part of, or service*’ (IAS 38, p.18). According to IFRS, listed organizations are obliged to provide data regarding intangibles, but they are free to show - or not - the composition of this pool of resources, which may embrace even other assets such as patents or copyright. This circumstance led to consider only financial statements which provide information that allowed us to identify the value of ‘Trademarks’ in an unambiguous way, meaning clearly separated from other types of intangibles.

Third, we accepted the annual report only if it shows a clear-cut distinction between ‘Internally-generated Trademark’ and ‘Externally-generated Trademark’. The latter refers to asset or business acquisitions. Moreover, the company headquarter must be in the same country as the stock exchange, so only ‘home country’ organizations were considered.

Finally - as a fourth condition - we have accepted only company which allow us to gather accurate information concerning the governance structure and, in particular, family shareholders. In this case, data regarding ownership of the company was collected using FacSet and the firm’s financial records. The percentage of shares own by several shareholders of one family was added into one. The same rule was applied when diverse families co-owned a company. In both cases, shares belonging to individuals, family holding funds and public or private family companies were taken into account. The newspapers and the company history were always reviewed with the objective of finding changes of ownership or management, by tracking the addition of family members to the company, as well as the departure of them.

This process is consistent with prior literature on intangibles and strategic management studies (Garcia-Muina and Navas-Lopez, 2007, Kristandl and Bontis, 2007).

This sampling procedure left a database consisting of 86 observations without missing values, including 51 family business (more than 10% of ownership) and 35 non family firms (less than 10% of ownership). At this stage we analyzed three annual reports (2008, 2009, 2010) for each of these organizations to gather all the data needed for the regression analysis. Table 1 shows the composition of the final sample in terms of industries (manufacturing sectors) and governance - family business ownership -. The average share owned by the family is 27.5%, which grows to 35.2% excluding the companies controlled by non family members only (meaning family ownership equal to zero). The majority of firms in the sample belong to three main sectors, namely Electronic products, Pharmaceutical preparations, and Automotive: they count for 68% of the sample in total. The sample shows a high variety in terms of firm size. It covers organizations of 14 employees (the smaller, Crimson Tide plc, here classified as a family business) to about 400,000 employees (the bigger, the non family firm Volkswagen), but the majority of firms are large since the mean is about 16,873 employees. In terms of countries, 37% of companies in the sample are

headquartered in UK, 22% in France, 22% in Germany, 16% in Italy, and 3% in Spain. This composition is consistent with the full group of 2178 companies listed in the above mentioned stock exchanges.

Tab. 1: The Industry and Governance Composition of the Sample

Industry	Composition in terms of Industry	Family Ownership (mean)	Governance	
			Family Business (share >10%)	Non Family (share <10%)
Electronics	37.4%	20.5%	52.9%	47.1%
Pharmaceutical preparations	15.4%	27.8%	57.1%	42.9%
Automotive	15.4%	31.7%	57.1%	42.9%
Machineries	6.6%	28.6%	66.7%	33.3%
Clothing	5.5%	37.4%	80.0%	20.0%
Printing of Newspaper	4.4%	47.3%	100.0%	0.0%
Metal preparation	4.4%	23.2%	75.0%	25.0%
Others	11.0%	33.0%	70.0%	30.0%

Source: our elaboration of own data

Table 2 shows the variables used for the regression procedure, as well as the way we operationalized them. The dependent variable is the ‘*firm growth*’ (GROW) in terms of sales along the period 2008-2010. Many surveys in the management field adopted this measure as a proxy for the performance (Jacquemin and Berry, 1979, McCann, 1991, Coad, 2010). It is a more appropriate indicator than measures of profitability like ROE or ROI (Bornhall *et. al.*, 2013). We calculated the firm growth by taking the differences of the logarithms of sales in 2008 and 2010, as suggested in literature (Coad, 2010). According to the research model discussed in the theoretical section, the main explanatory variable is the strategic orientation of the firm towards externally generated trademarks. Here this variable is named as ‘*Acquired Trademark Intensity*’ (ATI) and it is measured as the net book value of externally-generated trademarks at the balance sheet date divided by the net book value of internally-generated plus externally-generated trademarks in the same year. A low value of ATI suggests a reliance on internal development of trademarks, whilst companies with high ratios buy in substantial proportions of their portfolio of brands. We considered the average value across three years (2008, 2009, 2010) to reveal the strategic orientation, instead of contingent situations. The ‘*Family Ownership*’ (FO) refers to the company share which is owned by the family. It was operationalized according to the above mentioned procedure, and it was used in the regression analysis only as a moderating variable, coupled with ATI as defined in table 1. Finally, we also explored some control variables, meaning: firm size (SIZE), Country and Industry.

Tab. 2: Definitions of the Variables

Variable	Variable name	Description	Units
UK	UK dummy	= 1 if company is listed in the UK; = 0 otherwise	binary variable
FR	France dummy	= 1 if company is listed in France; = 0 otherwise	binary variable
GE	Germany dummy	= 1 if company is listed in Germany; = 0 otherwise	binary variable
IT	Italy dummy	= 1 if company is listed in Italy; = 0 otherwise	binary variable
Elect	Electronic devices, instruments, equipments and components	= 1 if company is classified as part of the Electronic sector; = 0 otherwise	binary variable
Pharma	Pharmaceutical preparations	= 1 if company is classified as part of the Pharmaceutical sector; = 0 otherwise	binary variable
Auto	Automotive	= 1 if company is classified as part of the Automotive sector; = 0 otherwise	binary variable
Mach	Machineries	= 1 if company is classified as part of the Machinery sector; = 0 otherwise	binary variable
Cloth	Clothing	= 1 if company is classified as part of the Clothing sector; = 0 otherwise	binary variable
SIZE	Firm size	ln (Turnover 2010)	number
ATI	Acquired Trademark Intensity (ATI)	$(\sum_{i=2008, 2009, 2010} \text{'Externally generated Trademark'}_i / \text{'Total Trademark'}_i) / 3$	ratio
FO_ATI	Moderating Effect of Family Ownership on ATI	Family Ownership * ATI	number
GROW	Firm growth	Log ('Total Sales' 2010) - Log ('Total Sales' 2008)	number

Source: our elaboration of own data

5. Findings

Table 3 presents the means and standard deviations for the continuous variables, as well as the bivariate Pearson correlation coefficients. The dependent variable - firm growth (GROW) - is fairly balanced, covering from -28% to +34% with a mean close to zero. The correlations between the continuous explanatory variables are quite small, hence the likelihood of multicollinearity problems in the regression analysis is low.

Tab. 3: Means, Standard Deviations and Correlation Coefficients

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max	GROW	TURN	ATI
GROW	0.01	0.12	-0.28	0.34			
Turnover (mil€)	4,210	14,000	0.149	109,000			
TURN (log Turnover)	8.33	1.16	5.17	11.04	0.0819		
ATI	0.05	0.11	0.00	0.49	0.095	0.0014	
FO	0.27	0.25	0.00	0.84	-0.0237	0.084	0.183

Source: our elaboration of own data

Table 4 shows the outcome of the regression analysis (OLS). First, the model 1 includes only the control variables, meaning country, industry and firm size. Spanish companies are taken as the baseline category, so this dummy variable does not enter in the regression analysis. The explanatory power is fairly low ($R^2 = 0.1831$). None of the country dummies are statistically significant, as well as the firm size. Nevertheless, we retain these variables in the next models to investigate any variations. Two of the industry dummies are significant: firm growth is on average lower in the Machineries and Clothing sectors. This evidence is unsurprising as it reflects the recent trends of these industries in Europe.

The model 2 explores the first research hypothesis and investigates if a strategic orientation based on the acquisition of externally generated trademarks (ATI) may boost the firm growth. The explanatory power of the model is slightly improved (0.2057), but the coefficient of ATI is not significant. Thus, the first research proposition is rejected: tendency and ability to internalize externally generated trademarks - alone - are not enough to feed the competitive advantage of the firm and thus the firm's growth.

Finally, the model 3 considers the possibility that some firm-specific variable may enable the positive role of acquired trademarks, and the firm capability to leverage on them. In particular, according to research hypothesis 2 we investigate the impact of the governance structure in terms of Family Orientation degree (FO). This variable is embedded in the model 3 as a moderating variable between Acquired Trademark Intensity (ATI) and firm growth (GROW). The result is a significant improvement in the explanatory power of the model ($R^2 = 0.2377$). The coefficients of both ATI and 'FO_ATI' are statistically significant in this step of the regression study. The former is positive, whilst the latter is negative. Hence, the second research hypothesis is supported: Family governance negatively moderates the impact of Acquired Trademarks Intensity (ATI) on the firm growth.

Tab. 4: Regression Analysis

	Model 1	Model 2	Model 3
_cons	-0.055 (0.154)	-0.013 (0.184)	0.007 (0.182)
UK	0.036 (0.088)	-0.022 (0.124)	-0.027 (0.122)
GE	0.069 (0.086)	0.001 (0.123)	-0.006 (0.121)
FR	0.087 (0.086)	0.026 (0.12)	0.028 (0.119)
IT	0.034 (0.087)	-0.057 (0.124)	-0.038 (0.123)
Elect	-0.011 (0.038)	-0.018 (0.04)	-0.032 (0.04)
Pharma	0.041 (0.046)	0.04 (0.05)	0.031 (0.049)
Auto	-0.069 (0.044)	-0.07 (0.048)	-0.072 (0.047)
Mach	-0.118 (0.06) *	-0.108 (0.062) *	-0.115 (0.061) *
Cloth	-0.116 (0.066) *	-0.118 (0.067) *	-0.121 (0.066) *
Metal	-0.065 (0.067)	-0.065 (0.068)	-0.075 (0.068)
SIZE	0.004 (0.014)	0.006 (0.014)	0.005 (0.014)
ATI		0.177 (0.131)	0.384 (0.177) **
FO_ATI			-0.637 (0.374) *
<i>N. Observ</i>	86	83	83
<i>Prob > F</i>	0.1469	0.1411	0.0912
<i>R²</i>	0.1831	0.2057	0.2377
<i>Adj R²</i>	0.0617	0.0695	0.0941

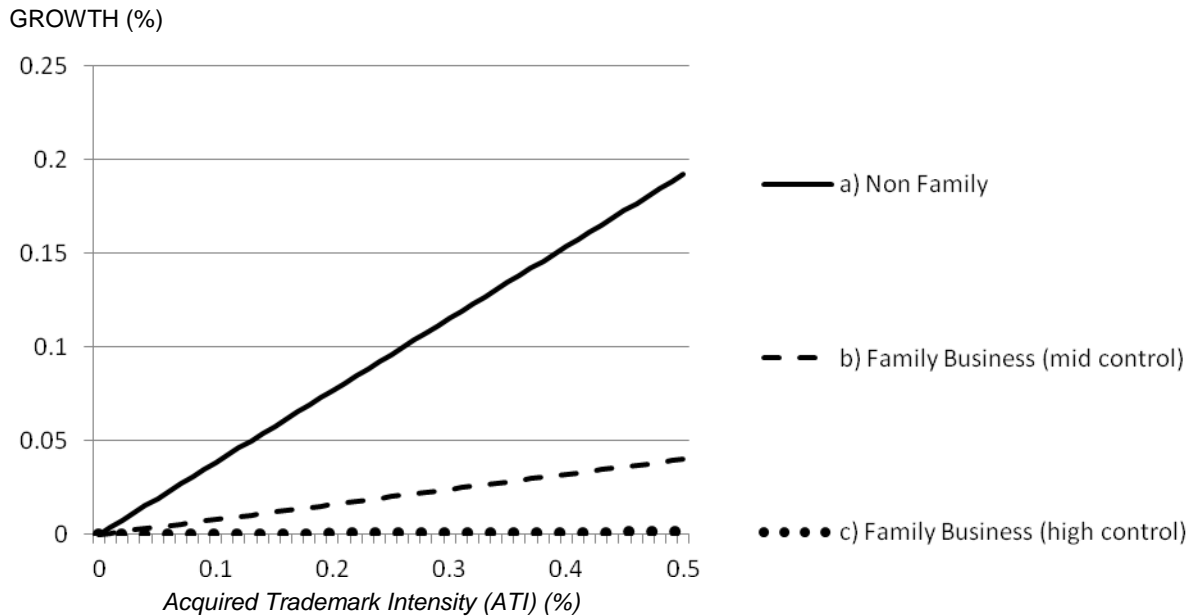
Source: our elaboration of own data

The figure 1 permits a better interpretation of these findings. It graphically shows the estimated functions in three cases:

- 'Non Family Firms', where the family ownership is equal to zero;
- 'Family Business- Mid Control', where the Family Orientation degree is settled at 0.275, meaning the average of the sample;
- 'Family Business- High Control', where the Family Orientation degree is settled at 0.550, meaning the double average of the sample.

This graph serves the purposes to figure out the interaction of the coefficients ATI and FO_TI. Non family companies significantly benefits from a strategy based on the acquisition of trademarks developed by other players: the slope of curve 'a' is positive and remarkable. Interestingly, data in table 5 adds that non family organizations spend less than family firms in this type of assets, whilst the average Acquired Trademarks Intensity is close to the mean of the whole sample. Hence, these companies spend less but better: findings support the evidence that non family firms - on average - have a superior capability in internalizing the externally generated trademarks. This capability progressively fades as the family control increases (see curve 'b') and vanishes if the family group own a very high share of the company (curve 'c').

Fig. 1: Firm Growth as a function of Acquired Trademarks Intensity and Family Orientation degree



Source: our elaboration of own data

Tab. 5: Acquired Trademark Intensity and Investment according to different governance structures.

Family Ownership	Acquired Trademark Intensity	Average Investment in Acquired Trademark (mil€)
0% (non family firms)	0.052	950.3
0 - 27,5 %	0.019	1,447.8
27.5 % - 55.0%	0.030	2,494.7
over 55.0%	0.117	1,322.2

Source: our elaboration of own data

6. Discussion and Conclusions

This study investigates the role of governance in affecting the impact of intangible assets on firm performance. Recent literature stresses the relevance of this topic, especially for family business (Claver-Cortes *et al.*, 2013, Huybrechts *et al.*, 2011, De Massis *et al.*, 2013). In particular, a promising field of research explores the ability of family business in accessing and internalizing intangible assets developed via inter-organizational collaboration or business acquisitions (Kotlar *et al.*, 2013). Nevertheless, only few contributions focus on the specific role of trademarks in such a framework. This is surprising since the ability to leverage on reputation and brand is recognized as one of the key trait of family business (Craig *et al.*, 2008, Micelotta and Raynard, 2011). We surmise that this capability is well rooted for the ‘native’ brand of the family business, whilst it is mitigated when the trademarks are developed by independent players and internalized through market acquisitions.

Empirical findings support this assumption. In particular, we found that the externally generated trademark *per se* does not affect firm performance. This is partially in contrast with the literature, since the openness of the firm towards externally generated intangibles is recognized as a source of competitiveness and innovation in many industries and by considering different types of resources (Chesbrough and Crowther, 2006). Absorptive capacity is likely to play a role in explaining this empirical evidence (Cohen and Levinthal, 1990). Scholars already argued that the ability to

recognize and assimilate the value of external knowledge for commercial purposes is relevant even for resources such as brand or reputation (Lichtenthaler and Ernst, 2007, Patel, 2014). In this respect, family firms, which base their reputation usually on “the” family brand might be less capable of assimilating and developing external sources. In general, we argue that the influence of an acquired trademark on the firm performance is subject to contingent factors. This study contributes to the debate by investigating the effect of the governance - in terms of family control - in moderating this relationship. Findings confirm the relevance of this aspect and show that the governance configuration significantly influences the potential of strategies based on brand acquisitions. In particular, the positive impact of trademark acquisitions on firm performance is pronounced for non family firms, whilst it decreases as the family ownership grows.

This study has relevant implications for both academics and practitioners. From a theoretical standpoint, we extend provisions of the open innovation stream to family business and additional types of inbound flows of intangibles, namely the trademark. The simultaneous focus on these aspects fills a research gap and highlights the need for cross-fertilization among fields of research, as well as for high degree of consistency among the dimensions of the research model. Indeed, the focus on a particular kind of organization (family business) implies also to take into account different types of intangible assets (moving from knowledge to trademark as a core of analysis). We think that these conditions are crucial to make a step forward in the open innovation and family business streams. From a managerial point of view, a better understanding of the different effects of brand acquisition under different forms of governance supports the firm’s optimization of such investments.

The study has limitations, which also provide opportunities for future research. First, our sample is limited and biased towards relatively large-size firms. Further work might concentrate on smaller family businesses and include more observations in order to extend the validity of empirical findings. Moreover, the survey considers only brands which were codified and capitalized through trademarks reported in accounting statements: it excludes the (significant) informal and tacit side of reputation and recognition. At the same time, this approach - taking account its limits - allows to develop a quantitative analysis based on objective data. Finally, future contributions might combine the moderating effect of the family governance with the firm age, in order to embed the generational change in the research model. We think that these considerations provide many opportunities for future research.

References

- AAKER D. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- ALLEN M., PANIAN S. (1982), “Power, Performance, and Succession in the Large Corporation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n. 4, pp. 538-547.
- ALMIRALL E., CASADESUS-MASANELL R. (2010), “Open versus Closed Innovation: A Model of Discovery and Divergence”, *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 1, pp. 27-47.
- ANDERSON R., REEB D. (2003), “Founding - family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500”, *The Journal of Finance*, vol. LVIII, n.3, pp. 1301-1328.
- ANSOFF I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- ARREGLE J.L., HITT M., SIRMON D., VERY P. (2007), “The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms”, *Journal of Management Studies*, vol. 44, n. 1, pp. 73-95.
- BEATTY R., ZAJAC E. (1994), “Top management incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 313-335.
- BENEITO P. (2003), “Choosing among alternative technological strategies: an empirical analysis of formal sources of innovation”, *Research Policy*, vol. 32, pp. 693-713.
- BENNEDSEN M., MEISNER NIELSEN K., PEREZ-GONZALES F., WOLFENZON D. (2007), “Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 2, pp. 647-691.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L., LARRAZA-KINTANA M. (2010), “Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, n. 1, pp. 82-113.

- BERTRAND M., SCHOAR A. (2006), "The Role of Family in Family Firms", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n. 2, pp. 73-96.
- BLOCK J. (2012), "R&D investments in family and founder firms: An agency perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n. 2, pp. 248-265.
- BLOCK J., DE VRIES G., SCHUMANN J., SANDNER P. (2013), "Trademarks and venture capital valuation", *Journal of Business Venturing*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.busvent.2013.07.006>
- BLOOM N., VAN REENEN J. (2006), "Management Practices, Work-Life Balance, and Productivity: A Review of Some Recent Evidence", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 22, n. 4, pp. 457-482.
- BLOOM N., VAN REENEN J. (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 4, pp. 1351-1408.
- CALABRO A., TORCHIA M., PUKALL T., MUSSOLINO D. (2013), "The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement", *International Business Review*, vol. 22, n. 3, pp. 509-523.
- CALANTONE R., STANKO M. (2007), "Drivers of outsourced innovation: An exploratory study", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, n. 3, pp. 230-241.
- CHANDLER A. (1990), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Boston.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open innovation, The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R & D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHIARONI D., CHIESA V., FRATTINI F. (2011), "The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 34-43.
- CHIRICO F. (2008), "Knowledge accumulation in family firms - Evidence from four case studies", *International Small Business Journal*, vol. 26, n. 4, pp. 433-462.
- CHRISTENSEN C., ANTHONY S., ROTH E. (2004), *Seeing What's Next*, Harvard School Press, Boston.
- CLAVER-CORTES E., MOLINA-MANCHON H., ZARAGOZA-SAEZ P. (2013), "Intellectual capital model for family firms", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 11, n. 2, pp. 184-195.
- COAD A. (2010), "Exploring the processes of firm growth: evidence from a vector auto-regression", *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n. 6, pp. 1677-1703.
- COHEN W., LEVINTHAL D. (1990), "Absorptive-Capacity. A New Perspective On Learning And Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- CRAIG J. B., DIBRELL C., DAVIS P.S. (2008), "Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n. 3, pp. 351-371.
- DE MASSIS A., FRATTINI F., LICHTENTHALER U. (2013), "Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions", *Family Business Review*, vol. 26, n. 1, pp. 10-31.
- DENICOLAI S., ZUCHELLA A., STRANGE R. (2014), "Knowledge assets and firm international performance", *International Business Review*, vol. 23, n. 1, pp. 55-62.
- ENKEL E., GASSMANN O., CHESBROUGH H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R & D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 311-316.
- GARCIA-MUINA F.E., NAVAS-LOPEZ J.E. (2007), "Explaining and measuring success in new business: The effect of technological capabilities on firm results", *Technovation*, vol. 27, n. 1, pp. 30-46.
- HAGEN B., ZUCHELLA A., CERCHIELLO P., DE GIOVANNI N. (2012), "International strategy and performance - Clustering strategic types of SMEs", *International Business Review*, vol. 21, n. 3, pp. 369-382.
- HUYBRECHTS J., VOORDECKERS W., LYBAERT N., VANDEMAELE S. (2011), "The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research", *Journal of Management & Organization*, vol. 17, n. 2, pp. 268-287.
- JACQUEMIN A.P., BERRY C.H. (1979), "Entropy measure of diversification and corporate growth", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 27, n. 4, pp. 359-369.
- KOTLAR J., DE MASSIS A., FRATTINI F., BIANCHI M., FANG H.Q. (2013), "Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, n. 6, pp. 1073-1088.
- KRISTANDL G., BONTIS N. (2007), "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm", *Management Decision*, vol. 45, n. 9, pp. 1510-1524.
- LICHTENTHALER U., ERNST H. (2007), "Developing reputation to overcome the imperfections in the markets for knowledge", *Research Policy*, vol. 36, n. 1, pp. 37-55.
- LIENLAND B., BAUMGARTNER A., KNUBBEN E. (2013), "The undervaluation of corporate reputation as a supplier selection factor: An analysis of ingredient branding of complex products in the manufacturing industry", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 19, n. 2, pp. 84-97.
- MAZZOLA P., MARCHISIO G., ASTRACHAN J. (2008), "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation", *Family Business Review*, vol. 21, n. 3, pp. 239-258.

- MCCANN J.E. (1991), "Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 3, pp. 189-208.
- MICELOTTA E.R., RAYNARD M. (2011), "Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms", *Family Business Review*, vol. 24, n. 3, pp. 197-216.
- PATEL C. (2014), "Successful service retail channel expansions: The roles of technical and brand integration", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n. 1, pp. 102-112.
- SCIASCIA S., MAZZOLA P. (2008), "Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance", *Family Business Review*, vol. 21, n. 4, pp. 331-345.
- ZUCHELLA A., PALAMARA G., DENICOLAI S. (2007), "The drivers of the early internationalization of the firm", *Journal of World Business*, vol. 42, n. 3, pp. 268-280.

Web sites

World Intellectual Property Organization - WIPO, 2011, What is intellectual property? Available at http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

The strategic reactions of Italian firms to globalization under the EMU

ENRICO TUNDIS* ROBERTO GABRIELE• ENRICO ZANINOTTO^

Abstract

Objectives. *The paper aims at investigating the different strategic choices of Italian firms in response to globalization.*

Methodology. *Firms are classified in four groups according to their productive efficiency and its dynamics, and the probability to fall in each category is estimated using a multinomial logit regression.*

Findings. *We show that firms followed different strategies to respond to globalization under the constraints of the European monetary union. Human resource strategies appear to be at the core of strategic options: firms that showed sustained productivity growth used more qualified, high salary workforce, while other firms tried to keep the pace by lowering labour costs, by exploiting the market labour dualism.*

Research limits. *The study is based on a sample of continuing firms and is silent about the actual effect of entry and exit on technological progress. We do not analyse productivity dynamics related to mergers and acquisitions.*

Practical implications. *Dualism of labour market gave room to a “regressive”, short lived, adaptation of a group of firms to the increased global competition. A more balanced labour market would promote investment in human capital and push firms towards the use of innovation as competitive weapon.*

Originality of the study. *The investigation relies on an original database with rich information about labour forces that allows us to study firm strategy. The use of efficiency measures combined with ordered logit model permits a novel look at the dynamics of Italian firm strategies.*

Key words: *firm strategy; Italian manufacturing businesses; productivity; globalization*

* Research fellow - University of Trento
e-mail: enrico.tundis@unitn.it

• Assistant Professor of *Business Management* - University of Trento
e-mail: roberto.gabriele@unitn.it

^ Full professor of *Business Management* - University of Trento
e-mail: enrico.zaninotto@unitn.it

1. Introduction

On the eve of the new Millennium, Italian firms had to confront with the shock consequent to the introduction of EMU - which may be considered as equivalent to a trade liberalisation shock. Since the same event, dates the long slowdown of productivity that plagues the Italian industrial system. In the following decade, however, a wide heterogeneity of productivity has been observed among firms. The existence of a wide dispersion of total factor productivity has been confirmed both at industry and regional level by Tundis *et al.* (2012) and Tundis and Zaninotto (2012), that distinguish, in the low productivity growth, the technological from the efficiency component. They show that, after 2000 the technological component of productivity growth was more than offset by an average decrease of efficiency, meaning that, at the same time, there were firms able to advance the technological frontier, and a wide and increasingly dispersed group of firms lagging behind. This observation is at odd with a widespread explanation of the Italian productivity slowdown, claiming that Italian firms suffer from common unfavourable conditions: bad regulation (Rossi, 2009), poor institutions (Marrocu and Paci, 2010), old infrastructures (La Ferrara and Marcellino, 2000), that relent the move of the entire Italian economy towards a more dynamic and innovative behaviour.

On the contrary, there are hints that, despite a tighter competition and without the protecting net of competitive devaluations, firms reacted differently to the new competitive set.

Bugamelli *et al.* (2010), using labour productivity as an indicator of firm restructuring, argued that the increased competitive pressure, forced Italian firms to make internal changes, even though the effects of this restructuring were unevenly distributed across firms. Dosi *et al.* (2012), analysing a large sample of firms in all economic sectors, highlighted the apparent weakness of markets in selecting more efficient incumbent firms and found that the support of the sectorial distribution of firms' labour productivity between 1989 and 2004 was ample and did not shrink over time, giving rise to a kind of "neo-dualism" among firms. Recently, the establishment of a two-tier labour market has been put forward as a possible reason for the increase in labour productivity dispersion among Italian manufacturing firms (Boeri and Garibaldi, 2007), although thorough analysis of the evolution of productivity dispersion is still lacking.

The exposure to global competition seemed to be the driver of strategic changes of Italian firms (Varaldo, 2006). Resciniti (2009) discusses the firm-specific paths followed by Italian firms initially defeated by international competition. Successful firms hinge on process and product innovation, and novel relationships with customers dynamic focus strategy. The small size of Italian firms seems to be a crucial factor in determining this variety of responses to competition challenges (Mattiacci, 2008; Dalli *et al.*, 2010). In mature sectors the dynamic focus strategy seems to prevail (Teece *et al.*, 1997). In particular, firms modify their range of activity and change the degree of extension along the value chain (Resciniti, 2009).

In this paper we make use of the efficiency scores presented in Tundis *et al.* (2012), calculated from a large sample of balance sheets (integrated with Social security data), to classify various strategic patterns of adaptation of Italian firms to the global market under the European Monetary Union (EMU), and we try to assess the role played by human capital in the different strategic paths. We claim that in order to play in a global market under the fixed exchange regime imposed by the monetary union, firms followed different strategies: part of the Italian industry reacted by increasing the technological advancement, while another part tried to exploit the dualistic structure of the labour market, consequent to successive reforms of labour regulation. The key difference between the two strategic answers lies in the investment in human capital, that appears to strongly characterize firms with different productivity performance.

The paper is organized as follows. Section 2 presents the theoretical background used to classify firms according to their performance. Section 3 presents row data. Section 4 presents the estimation strategy and the model used to assess the role played by human capital strategies on the strategic choices of Italian firms. Results are presented in Section 5 and Section 6 discusses the

most relevant implications for industrial policies and management. Section 7 concludes and puts forward some possible extensions of the research.

2. Strategies of firms and patterns of productivity growth

The distribution of firm productivity depends jointly from the patterns of innovation and imitation. Our analysis of the patterns of productivity growth is coherent with neo-Schumpeterian theories of technological progress (see Iwai, 2000; König *et al.*, 2012) and is based on resource based theory and on competence based theory of firm (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Teece and Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997). Through the process of innovation, some firms move the technological frontier, while other firms tend to close the gap with innovators by imitating. In the model of König *et al.* (2012) the choice between a strategy of innovation or imitation is endogenous, depending on the absorptive capabilities and the distance from the frontier (the more distant is a firm from the frontier, the easier is to find a better technology). The joint process of innovation and imitation induces productivity dispersion, which is restrained by the easiness of imitate and the exit process, thus impeding productivity variability to grow limitless.

In order to describe productivity heterogeneity within this setting, it is important to take into account both the distance to the frontier (i.e. efficiency levels), and the productivity dynamics. The frontier is indeed moved by innovative firms, while productivity dispersion behind the frontier is determined by internal (absorptive capabilities) and external (market selectivity) conditions. The mediating role of distance to the frontier empirically emerged as important in explaining the effectiveness of firm strategies (Coad, 2011): the far the firm is from the technological frontier, the easier should be to catch, through imitation, unexploited technological opportunities. Thus, we rank firms with respect to their distance to the frontier and observed productivity growth, measured as it will be described in Section 4. Then we group them with respect to the industry average value of each variable. Table 1 shows the resulting classifications.

Tab. 1: The taxonomy of Italian firm strategies

		Productivity change (t, t+Δt)	
		High	Low
Efficiency level (t)	High	Dynamic leader (4)	Static Leader (3)
	Low	Climbers (2)	Laggards (1)

Source: our elaboration

Four distinct strategic groups of firms can be consequently identified: (1) laggards are firms with low initial efficiency and below average productivity growth: despite they are far from the frontier, they are not able to catch new opportunities, possibly lacking of absorptive capabilities. Very likely they are those firms that compete on costs and are exposed to international competition (Varaldo, 2009); (2) climbers are ones with low initial efficiency, which move rapidly towards the frontier and sometimes induce its shift. Productivity growth for these firms may be particularly fast, as they can act on two factors: efficiency gains related to - relatively cheap - imitative processes, and independent technological advances; (3) static leaders are firms close to the frontier but with low productivity growth, which therefore tend, over time, to move away from the frontier as they are not able to keep the pace of technical change; (4) dynamic leaders are firms closer to the technological frontier at the onset of the period which show above-average productivity growth.

These firms are likely to improve their productivity, mainly through innovative strategies rather than improvements in efficiency.

3. Data

The study is based on a novel database about Italian single-location manufacturing firms for the period 1996-2006. The primary source of the data used in this study is the Bureau Van Dijk's AIDA database, which provides detailed information on the financials, geographical location, number of employees and local units for a large sample of limited liability Italian firms. A subsample of single-location manufacturing firms which were continuously active during the period 1996-2006 was selected from the original data collection. Data were supplemented with workforce information from the Italian Institute of Social Security (INPS). This additional source yielded the yearly average number of employees for all firms in the sample and the decomposition of the workforce into white- and blue-collar workers, as well as between full and part-time contracts for the eleven years covered in this analysis.

The empirical analysis exploits an original dataset containing information on 7712 Italian manufacturing firms (84832 observations) over the period 1996-2006. The database represents a unique collection of data for Italy and allows us to extend understanding of the dynamics of incumbent firms over a relatively long period of time. In addition, the choice of single-location firms allows us to work at a level of analysis which is as close as possible to the single establishment level. Focusing on single-location firms also means that changes such as mergers, acquisitions and divestitures only marginally affect the group of firms in the sample. The spurious effect stemming from the intra-group reallocation of equipment and personnel is also neutralised. The industry distribution of our dataset generally reflects the distribution of firms described by the ISTAT "8° Censimento Industria e Servizi" in 2001 - the mid-point in the observation period (Table 2).

Tab. 2: Number of Firms and Employment for industries. Year, 2001

Industry	Firms				Employees			
	ISTAT		Our Database		ISTAT		Our Database	
	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%
Food and beverages	8328	7.2	564	7.3	220922	6.8	25404	6.2
Textiles and clothing	13929	12.0	911	11.8	352291	10.8	51645	12.6
Leather goods	4869	4.2	365	4.7	113573	3.5	19971	4.8
Wood	3281	2.8	204	2.6	56284	1.7	9071	2.2
Paper and printing	9838	8.5	479	6.2	178708	5.5	21419	5.2
Petroleum	352	0.3	22	0.3	24192	0.7	1045	0.2
Chemicals	3797	3.3	309	4.0	197340	6.0	17313	4.2
Rubber and plastic mat.	5993	5.2	492	6.3	175330	5.4	26858	6.5
Non-met. mineral prod.	6399	5.5	433	5.6	175035	5.4	21676	5.3
Fabricated metal prod.	20545	17.7	1445	18.7	503712	15.4	77814	19.0
Machinery and equip.	15879	13.7	1137	14.7	498070	15.3	62991	15.3
Electronics	11291	9.7	574	7.4	344198	10.5	31104	7.6
Transportation equipment	2697	2.3	161	2.1	253778	7.8	10691	2.6
Other manufacturing	8716	7.5	616	7.9	174104	5.3	32288	7.8
TOTAL	115914	100.0	7712	100.0	3267974	100.0	409290	100.0

Source: our elaboration

4. Methodology

A multinomial logit regression model was estimated to isolate some significant relationships between a set of explanatory variables and types of firms:

$$P(y = j | \mathbf{x}) = \frac{\exp(\mathbf{x}\beta_j)}{\exp(\mathbf{x}\beta_1) + \sum_{k=2}^4 \exp(\mathbf{x}\beta_k)} \quad [1]$$

where $P(y = j | \mathbf{x})$ represents the probability of belonging to group $j = 2, 3, 4$ indicating firm types, \mathbf{x} represents explanatory variables and controls, and β_j are the parameters to be estimated. Obviously, for the reference group (1) we have:

$$P(y = 1 | \mathbf{x}) = \frac{1}{\exp(\mathbf{x}\beta_1) + \sum_{k=2}^4 \exp(\mathbf{x}\beta_k)} \quad [2]$$

In the estimation, we pooled observations of three periods: 1996-2000, 2000-2003 and 2003-2006, and used time dummy variables for each period.

4.1 Independent variables and controls

The hypothesis of the existence of differing strategic behaviour as a result of the composition of the labour force was studied by means of a set of explanatory variables which proxy the quality of human capital employed by firms. In particular, we assume that, on average, the higher quality of human capital costs more, and we therefore use the unit cost of labour (*labour_cost*) as a proxy of the quality of human capital available to the firm¹. To account for different firm choices as regards the quality of the workforce against simple adjustments due to changes in labour costs, we also consider the ratios of white-collar to blue-collar workers (*skill_ratio*) and of part-time employees to total employees (*partime*). The *skill_ratio* is used as a proxy of the share of skilled workers and the role which upstream and downstream activities have in business strategies (Bugamelli *et al.*, 2010); the share of part-time employment on total employment (*part-time*), is a proxy of the use of flexible labour (Arvanitis, 2005), which has an impact on the quality of labour under the assumption that the contribution of full-time employees is of higher quality than that of part-time employees, for reasons related to individual motivations, incentive structure, level and rate of learning (Dolado and Stucchi, 2008). We also consider the following control variables:

- Firm size in terms of number of employees (*size*). In this regard, in a study of American firms, Dhawan (2001) shows that small businesses are significantly more productive than larger ones, suggesting a negative relationship between productivity growth and firm size. Recently, however, Harris and Moffat (2011) showed that manufacturing firms in the UK are operating under increasing returns to scale and that firm size is positively related to the dynamics of total factor productivity.
- The age (*age*) of the firm, which may have a negative or positive effect on productivity growth, either due to the effect of technological obsolescence, or that learning-by-doing prevails (Cohen and Levinthal, 1990; Argote *et al.*, 2003; Harris and Moffat, 2011).
- Cash flow (*cash_flow*). The literature shows that more stringent financial constraints have a negative effect on firm performance in terms of growth and profitability (Fagiolo and Luzzi, 2006) and productivity (Bottazzi *et al.*, 2008; Bottazzi *et al.*, 2011).
- Three sets of dummy variables account for time, sector of activity, and location in terms of geographic area, respectively. These variables control for the various external conditions in which firms operate.

¹ Labour cost has already been used as an indicator of the level of human capital for Italian manufacturing firms. See, for instance, Antonelli *et al.* (2013).

4.2 Dependent variable

To build the categorical variable used to classify firms competitive positioning, use is made of efficient scores estimated using Data Envelopment Analysis (DEA). In particular, we estimated a non-parametric measure of the efficiency scores in a base year and a Malmquist productivity index for different sub-periods (the method is explained in detail in Tundis *et al.* (2012)). Input and output variables were constructed from balance-sheet data, with the exception of data on labour. The raw data were corrected and deflated in order to obtain real values. In this study, we used sectorial deflators constructed from ISTAT data. Output was measured by revenues from sales and services at the end of the year, net of inventory changes or changes to contract work in progress; labour input was measured as the total number of employees at the end of the year. Two intermediate inputs were considered: (a) costs of raw materials consumed and goods for resale (net of changes in inventories); (b) cost of services; the capital stock estimate in a given year was estimated using a perpetual inventory method on the nominal value of tangible fixed assets over the period analysed. All monetary measures were expressed in thousands of euros and were deflated by the proper industry level index. The deflator for the turnover variable was constructed by processing the time series of national production. The deflator for intermediate inputs was constructed with a weighted deflator of production, with weights calculated as the average of the column coefficients of the input/output matrix for the year 2001 of a set of Italian regions.

We detected outliers using a preliminary analysis to check the impact of each single observation on the distances of the nearest firm - whose distance depended from that particular observation - using a method based on the concept of leverage, that is, the effect produced on the efficiencies of all the other firms when the observed firm is removed from the dataset (Sampaio de Souza and Stosic, 2005). Observations with the wider impact on the nearest firms were then discarded from the final calculation.

The efficiency score is calculated for each firm in a given year as the value of the output oriented distance function. Consider a firm producing a vector of outputs, $\mathbf{y} \in \hat{A}_+^M$, from a vector of inputs, $\mathbf{x} \in \hat{A}_+^S$. Assume a convex production possibility set with freely disposable inputs and outputs. The output distance function can then be defined on the technology $T = \{(\mathbf{x}, \mathbf{y}) : \mathbf{x} \text{ can produce } \mathbf{y}\}$ as:

$$D(\mathbf{x}, \mathbf{y}) = \inf_{q > 0} \{ q : \mathbf{x} \in \hat{A}_+^S, \mathbf{y} \in q \hat{A}_+^M \} \quad [3]$$

The distance function defined in [3] is relative to each firm and can be interpreted as the potential increase of output which can be achieved by a firm which uses a given amount of inputs. In particular the scalar $q \in (0, 1]$ identifies the potential expansion of the output \mathbf{y} , so that the production possibility $(\mathbf{x}, \mathbf{y}/q)$ lies on the efficient frontier of T . Therefore a firm will be efficient (lying on the frontier) iff $D(\mathbf{x}, \mathbf{y}) = 1$.

The Malmquist index represents, for each firm, productivity changes between two periods, t and $t+\Delta t$. This index can be derived as the ratio of distances from the constant returns of scale (CRS) production frontier - composed of the best-practice firms in the observed set of firms - in each period. The link between calculated distances and TFP change is:

$$Malmquist_t = DTFP_t = \frac{\hat{D}_t^{CRS}(\mathbf{x}_{t+\Delta t}, \mathbf{y}_{t+\Delta t})}{\hat{D}_t^{CRS}(\mathbf{x}_t, \mathbf{y}_t)} \quad [4]$$

This is the ratio between the distance of the firm in period $t+\Delta t$ from the frontier in period t , and the distance in period t from the frontier in period $t+\Delta t$.

In order to rank firms, we make use of both the distance (efficiency) measures in the initial year and the Malmquist measures of productivity change for three subperiods: 1996-2000, 2000-2003,

and 2003-2006. Table 3 shows the average values of both quantities across industries for the entire period and subperiods.

Tab. 3: Efficiency and Malmquist index averages per industry. Period 1996-2006

Industry	1996-2006		1996-2000		2000-2003		2003-2006	
	Eff.	Malm	Eff.	Malm	Eff.	Malm	Eff.	Malm
Food and beverages	0.845	1.013	0.845	0.970	0.849	1.033	0.859	1.025
Textiles and clothing	0.826	1.051	0.826	0.986	0.828	1.034	0.823	1.040
Leather goods	0.893	1.008	0.892	0.953	0.875	1.021	0.882	1.059
Wood	0.884	1.044	0.884	0.993	0.903	1.043	0.894	1.015
Paper and printing	0.774	1.007	0.774	0.938	0.809	1.065	0.824	1.021
Petroleum	0.930	0.932	0.930	0.834	0.920	1.223	0.947	0.915
Chemicals	0.839	0.984	0.839	0.945	0.844	1.048	0.859	0.998
Rubber and plastic mat.	0.836	1.052	0.836	0.999	0.864	1.051	0.874	1.008
Non-met. mineral prod.	0.827	1.001	0.827	0.965	0.854	1.014	0.865	1.032
Fabricated metal prod.	0.789	1.004	0.789	0.980	0.804	1.047	0.806	0.989
Machinery and equipment	0.806	1.103	0.806	0.974	0.813	1.030	0.818	1.113
Electronics	0.789	1.131	0.790	1.020	0.813	1.042	0.814	1.069
Transportation equipment	0.836	1.101	0.836	0.980	0.857	1.028	0.869	1.112
Other manufacturing	0.850	1.027	0.850	0.979	0.860	1.007	0.854	1.047

Notes: Eff.<1 indicates inefficiency; Malm<1 indicates a decrease of productivity

Source: our elaboration

Table 4 shows the number of firms falling in each category described in Section 2.

Tab. 4: Number of firms falling in each category

Category	Period 1	Period 2	Period 3
Laggards	1439	1572	1693
Climbers	2468	2242	2090
Static leaders	2193	2303	2275
Dynamic leaders	1247	1230	1289

Source: our elaboration

5. Results

Table 5 shows average values and standard deviations of the explanatory variables. Laggards have on average a higher number of employees (54.5), use more part-time workers (0.043) and are older (22.5) than firms in the other groups. Dynamic leaders pay more for labour (23.8), have a higher cash flow (564.3), use more skilled labour (0.88), and are younger compared with the other groups. Lastly, static leaders are similar to dynamic leaders in terms of labour costs, but use fewer part-time workers. However, they have higher cash flows and lower skill ratios.

The correlation matrix (Table 6) shows that the number of employees and cash flow are positively correlated (0.597). Correlations are very low for all the other pairs of explanatory variables.

Tab. 5: Descriptive statistics

Variable	Laggards		Static leaders		Climbers		Dyn. leaders	
	Avg.	Std. Dev.	Avg.	Std. Dev.	Avg.	Std. Dev.	Avg.	Std. Dev.
Labour_cost (Th. €)	20.7	5.2	23.8	7.4	20.0	5.6	23.8	7.5
Skill_ratio (ratio)	0.46	1.42	0.66	2.53	0.47	1.28	0.88	3.51
Parttime (ratio)	0.043	0.060	0.037	0.053	0.041	0.058	0.039	0.056
Cash_flow (Th. €)	393.0	723.0	649.8	1246.6	327.7	576.6	564.3	1151.8
Size (n. employees)	54.5	52.9	47.5	52.8	53.0	49.6	44.0	46.6
Age (years)	22.5	12.4	21.7	13.2	21.1	12.4	20.9	12.7

Source: our elaboration

Tab. 6: Correlation matrix

Variable	Labour cost	Skill ratio	Partime	Cash flow	Size	Age
Labour_cost	1					
Skill_ratio	0.167*	1				
Partime	-0.141*	0.034*	1			
Cash_flow	0.225*	0.078*	-0.075*	1		
Size	0.147*	-0.009	-0.065*	0.597*	1	
Age	0.256*	0.007	0.038*	0.092*	0.158	1

Notes: * p-value < 5%

Source: our elaboration

Table 7 lists the estimated multinomial model with different sets of explanatory variables. In all specifications of the model, we consider the entire set of controls on: financial constraints, size and age of the firm, and the dummies for period, sector and geographical location. The estimated coefficients represent the log-odds ratios, i.e., the logarithm of the ratio of the probability of being in group j ($j = 2, 3, 4$) to the probability of being in the baseline group ($j = 1$, i.e., laggards)².

Our measure of the quality of human capital (*labour_cost*) and the probability of belonging to the group of leaders, either static or dynamic, compared with the baseline category (laggards) are positively related. A higher value of *skill_ratio* is associated with a greater probability of being a leader or a climber with respect to the baseline group, whereas increasing the number of part-time employees reduces the probability of belonging to any of the groups other than the laggards. Looking at the control variables, we see that, compared with the baseline group (laggards) *cash_flow* increases the probability of belonging to a leader group and reduces the likelihood of being a climber (the effect, although statistically significant, is very low) and that probability of being a leader decreases with the age of the firm.

A better understanding of the relevant factors is given by the estimation of marginal effect of a variable on the probability of belonging to each group. Table 8 lists the estimated marginal effects for the Model 3. Belonging to the two extreme groups - laggards and dynamic leaders - is neatly associated to opposite human resource management strategies. The use of cheaper, less skilled and part-time labour increases the probability to fall in class of laggards, as it is for the presence of financial constraints, large size and older firms age. The estimated coefficient of *labour_cost*, although remaining negative in all periods, also shows a different evolution over time: there is a downward trend of its negative impact on the probability of belonging to the laggards - as indicated by the positive coefficient of the interaction between the quality of human capital and time, $p * labour_cost$, in the second (0.0051) and third (0.0043) periods. The same variables operate in the opposite way to determine the probability to be a dynamic leader, that resents from an increase in the quality of human capital (*labour_cost*), of the skill ratio and a decrease of part-time employees, as well as from facing lower financial constraints, being young and having smaller size.

It is more difficult to assess how human resource management is associated to the probability of being a climber or a static leader. Static leaders seem to resent from higher wages, as they probably use a stock of highly productive workers. On the other side, there are no signs of improvement of the composition of employees. Climbers seem exploit lower labour costs and increase in time the (negative) magnitude of the impact of cost of labour on the probability of belonging to the class - as shown by the negative coefficients of $p * labour_cost$ in the second (-0.0045) and third (-0.0068) periods. Climbers tend to catch up with the frontier over time despite their propensity to lower the quality of labour over time. However, reduction of their distance to the frontier may be associated with the search of better efficiency, or as the effect of successful servitisation strategies (Baines *et al.*, 2009), with the expansion of upstream (e.g., product design) and downstream (e.g., marketing and sales) activities. The fact that climbers have a higher and less

² The multinomial logit model is based on the assumption of Independence of Irrelevant Alternatives (IIA), meaning that the odds ratio between any two choices is not affected by any other alternative choice. Rejection of the IIA assumption leads to biased predictions of probabilities by the model. We tested the IIA assumption of our model specifications with the Small-Hsiao test.

dispersed ratio of white- to blue-collar workers with respect to laggards is consistent with this hypothesis.

Tab. 7: Multinomial logit estimates (log-odds ratios). Reference group: Laggards (1)

Variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)
labour_cost	-0.021*** (0.004)	0.118*** (0.004)	0.122*** (0.004)	-0.024*** (0.004)	0.117*** (0.004)	0.118*** (0.005)	0.003 (0.007)	0.127*** (0.007)	0.138*** (0.007)
skill_ratio	-	-	-	0.032* (0.019)	0.036* (0.018)	0.060*** (0.018)	0.034* (0.019)	0.036* (0.019)	0.061*** (0.018)
Partime	-	-	-	-0.655* (0.353)	-0.757** (0.385)	-0.705 (0.436)	-0.718** (0.353)	-0.754* (0.385)	-0.726* (0.437)
p_2 * labour_cost	-	-	-	-	-	-	-0.038*** (0.009)	-0.017* (0.009)	-0.039*** (0.010)
p_3 * labour_cost	-	-	-	-	-	-	-0.042*** (0.009)	-0.001 (0.009)	-0.022** (0.010)
Controls									
cash flow	0.0003*** (0.000)	0.0008*** (0.000)	0.0008*** (0.000)	0.0003*** (0.000)	0.0008*** (0.000)	0.0008*** (0.000)	0.0003*** (0.000)	0.0008*** (0.000)	0.0008*** (0.000)
ln(age)	-0.143*** (0.036)	-0.375*** (0.037)	-0.444*** (0.041)	-0.130*** (0.036)	-0.369*** (0.037)	-0.431*** (0.042)	-0.146*** (0.036)	-0.374*** (0.037)	-0.440*** (0.042)
ln(size)	0.133*** (0.032)	-0.968*** (0.035)	-1.033*** (0.039)	0.137*** (0.033)	-0.961*** (0.036)	-1.020*** (0.040)	0.135*** (0.033)	-0.963*** (0.036)	-1.023*** (0.040)
Time dummies		Yes			Yes			Yes	
Sector dummies		Yes			Yes			Yes	
Location dumm.		Yes			Yes			Yes	
Constant	0.877*** (0.161)	2.130*** (0.165)	1.686*** (0.186)	0.900*** (0.165)	2.132*** (0.170)	1.703*** (0.192)	0.421** (0.188)	1.969*** (0.197)	1.310*** (0.221)
Statistics									
N. Obs.		21258			21030			21030	
Log-likelihood		-26569.4			-26294.7			-26274.2	
McFadden's R2		0.076			0.075			0.075	
Nagelkerke R2		0.207			0.205			0.207	
LR χ^2 (df)		4562.5 (66)			4479.1 (72)			4519.9 (78)	

Source: our elaboration

Tab. 8: Marginal effects

Variable	Model 3			
	Laggards (1)	Climbers (2)	Static leaders (3)	Dynamic leaders (4)
labour_cost	-0.0141*** (0.0010)	-0.0181*** (0.0011)	0.0195*** (0.0010)	0.0128*** (0.0007)
skill_ratio	-0.0070** (0.0030)	0.0006 (0.0024)	0.0014 (0.0021)	0.0050*** (0.0012)
partime	0.1260** (0.0542)	-0.0432 (0.0617)	-0.0566 (0.0659)	-0.0265 (0.0515)
p_2 * labour_cost	0.0051*** (0.0013)	-0.0045*** (0.0014)	0.0020 (0.0013)	-0.0027*** (0.0010)
p_3 * labour_cost	0.0043*** (0.0013)	-0.0068*** (0.0015)	0.0030** (0.0014)	-0.0005 (0.0010)
Controls				
cash_flow	-7.26e-05*** (6.38e-06)	-0.0002*** (8.02e-06)	0.0002*** (6.18e-06)	8.79e-05*** (4.06e-06)
ln(age)	0.0520*** (0.0055)	0.0264*** (0.0058)	-0.0431*** (0.0059)	-0.0352*** (0.0046)
ln(size)	0.0961*** (0.0049)	0.169*** (0.0056)	-0.164*** (0.0057)	-0.101*** (0.0043)

Notes: controls on time, sector and location are considered

Source: our elaboration

The exercise allows us to characterise the four groups of firms: laggards, climbers, and static and dynamic leaders. Laggards employ a cost-cutting strategy based on the use of labour of lower quality and gain a cost advantage from the dual labour market. Leader firms are younger, smaller, and use more skilled labour. Climbers seem to stress low cost labour and, possibly, climb through an increase of efficiency.

This evidence is consistent with previous studies: Lucidi and Kleinknecht (2009) found that Italian manufacturing firms with a high share of flexible workers and lower labour costs had significantly lower rates of labour productivity growth from 2001 to 2003.

The negative effect of firm size contrasts with a substantial proportion of the literature, which shows a positive relationship between size and productivity. However, firms may have undergone downsizing. The results of the effect of age and firm size on productivity dynamics are in fact consistent with those identified by Hall *et al.* (2009). Analysing a panel of SME Italian manufacturing firms in the period 1995-2003, these authors found that larger and older firms were less productive. A negative relationship between size and efficiency was also found by Diaz and Sanchez (2008) in the case of Spanish firms and by Dhawan (2001) in the United States.

6. Discussion and implications

There is clear evidence that different human resource management strategies, made possible by the dual structure of the labour market, mirror on the levels and dynamics of productivity. It is however still unclear what are the mechanisms at work and what is the casual relationship between variables. We propose different interpretative hypotheses and consequent implications for industrial policies and management.

First, it is worth noting that our observations are not consistent with the simple view of firms having access to different segments of the dual market of labour. This would be the case if, for instance, smaller, less unionized firms could accede to cheaper and more flexible labour. In this case firms would adjust their input composition according to the different relative cost of labour to capital. We would observe, in this case, lower labour productivity in firms that use cheap and flexible labour, but no difference of total factor productivity, as firms move along the same isoquant. Moreover, the same fact that we observe lower efficiency levels and productivity dynamics among large firms (that are supposed to be more unionized) confirms that what we observe is not simply a matter of relative price adjustments among firms having access to different segments of the labour market.

The evidence of a relationship between the unit cost of labour and productive efficiency should therefore support the hypothesis that a less rigid labour market leads to differentiation not only in terms of the price of labour but also of firms' choices about the quality and the use of labour. This possibility is in turn compatible with different (not mutually exclusive) explanations.

The first is simply a matter of measurement. As quality does not enter directly in the production function, this (and consequently the position of each firm with respect to it) could be under-specified. It is therefore reasonable to expect that - given a certain amount of other production factors - firms recurring to low quality use higher quantities of labour, that could be incorrectly assessed as "inefficiency".

Together with this measurement bias hypothesis, our observations could be compatible with a real movement, that can be explained in the light of the directed technical change theory. This rests on the idea of complementarity, opposed to the more common idea of substitutability of inputs. According to this theory technical change does not affect uniformly the production function, but it proceeds along directions dictated by given compositions of inputs. Here again two mechanisms can be at work. First, if an exogenous technical change requires a given composition of complementary inputs (skilled labour being one of them), it would be easier to innovate to firms that already have a similar input composition. To accede to innovation, firms far from that composition should, at once, shift towards the new technological frontier and adjust their input

composition, to get an input biased technical change (Antonelli and Scellato, 2014). Second, this same process can be endogeneized. Imagine for instance that a shock (like the market labour reform of the late 1990) modifies market labour rules. If the shock induces some firms to move along the frontier to adjust its labour composition for the different cost of labour, this would happen at the price of getting far from the area of the frontier that is actually affected by technical change. This kind of regressive endogenous “technical stagnation” affecting a part of the Italian industry would be the reverse of the endogenous technical advancement highlighted by Acemoglu (1998) in the United States. In that case, as a consequence of temporary fall of college premium in the 1980s, an endogenous skill biased technical change was activated, with a subsequent rapid increase of skilled labour demand and of the college premium.

Much must be done to support this hypothesis. If our first results were confirmed, there would be however important implications for industrial policies and management.

Consequences for industrial policies are rather obvious: the dualism of labour markets has dangerous consequences for the productivity growth of the Italian manufacturing system and has to be quickly corrected. Much must be done in any case to re-address the Italian manufacturing system towards a less unbalanced composition of inputs with respect to the direction of technical change. The cost of this adjustment is often neglected in the economic debate about Italian recovery, where demand policies are stressed and not much attention is paid to the role of active industrial policies for reactivating the dynamics of productivity (Trento and Zaninotto, 2013).

As for management, we have seen how it is possible that a short period adjustment to labour costs has disadvantages in a longer time, as it drags the firm away from the composition of skills nearest to the direction of technical change. The increased cost of catching the production frontier through an input biased technical change would end up in further increase of cheaper labour and divestment in skilled labour. Leapfrogging low cost labour to keep the competitive position faces however a clear limit in the competition by emerging countries. The long-term effect of short-term adaptation should be taken into account before addressing human resource management policies. Even if our study ends at the eve of the crisis, this has even stronger implications on the light of the adaptation to the crisis. De-skilling the firm to flexibly adjust to the crisis could be a nearly irreversible choice in the presence of complementary inputs and directed technical change. Human resources and industrial relations practices aimed at increasing flexible use of labour without depriving the firm of resources of fundamental importance for the long-term survival of the firm are of the main importance for a quick reprise of productivity dynamics after the crisis.

7. Conclusions

Earlier studies on the Italian economic slowdown pointed to a generalised failure of the entire productive system to meet the challenges posed by increased globalisation of markets. However, the analysis presented here indicates that the high heterogeneity of firm strategies lay behind this generalized economic stagnation.

The evidence presented here is consistent with that obtained in other studies carried out with different methods (Bugamelli *et al.*, 2010; Dosi *et al.*, 2012; Tundis *et al.*, 2012; Antonelli *et al.*, 2013), and points to growing dualism among firms. Some firms showed sustained productivity growth, while others clearly failed to keep pace with the group of innovators. We question whether this dynamic is related to different patterns of strategic adaptation.

The evidence reinforces the hypothesis that firms followed different paths in adapting to external shocks and that the different use of labour played a decisive role in this process. The labour market reforms implemented in Italy in the 1990s definitely and dramatically reduced labour costs, and also the quality of newly hired workers. We hypothesised that firms took advantage of the emergence of a dualistic labour market. The availability of flexible labour, less expensive but also less skilled, was the easiest solution to compete for some firms, whereas more efficient and dynamic ones competed in innovation. Nevertheless, it is difficult to assess the long-term

effectiveness of these different modes of adaptation, although the initial evidence we have encourages more careful analysis of this hypothesis.

It is worth to point out some important limitations of the analysis. First, this is based on a sample of continuing firms and is silent about the actual effect of entry and exit on technological progress. Population ecology theories suggest that innovation, in the form of organizational change, occurs at the population level essentially through organizational births and deaths (Hannan and Freeman, 1989). The hypothesis of newly established firms being more science-based and technologically advanced is consistent with the entrepreneurial process of ‘creative destruction’ and many studies of productivity have highlighted the important role of entry and exit in enhancing productivity (Bartelsman *et al.*, 2013). However, in an intermediate-technology context such as Italian manufacturing, young innovative firms may not be enough creative and autonomous to shape their innovative processes. Hence, they need to acquire external knowledge in order to foster their own innovation activity (Pellegrino *et al.*, 2011). In our context, new entrants do not necessarily cause a shift of the technological frontier, but they are more likely to acquire technologies already in the market, and the survivors occasionally produce changes of the frontier. This pattern would be consistent with our findings and with the strand of research which suggests within-firm changes in existing firms as the principal driver of aggregate productivity dynamics (see, e.g. Bottazzi *et al.*, 2010). It is nevertheless necessary to integrate findings discussed in this study with empirical evidence on the impact of entry and exit for better understanding of the origins of the long stagnation of productivity in Italy.

A second issue mechanism of transmission of productivity is given by the reallocation of human and technological resources stemming from the intra group reallocation, and fostered by mergers and acquisitions. The structure of our dataset does not permits to explore this issue. But, even if internal reallocation can accelerate the process of diffusion, we are convinced that, given the structure of the Italian entrepreneurial system, the phenomenon we highlighted for single plant firms should be dominant. Obviously, a careful test of this hypothesis is needed.

Finally, to test the hypotheses we highlighted in the previous section, it would be necessary to address the problem of the endogeneity of technical change.

References

- ACEMOGLU D. (1998), “Why do new technologies complement skills? Directed technical change and wage inequality”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n. 4, pp. 1055-1089.
- ANTONELLI C., CRESPI F., SCELLATO G. (2013), “Internal and external factors in innovation persistence”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 22, n. 3, pp. 256-280.
- ANTONELLI C., SCELLATO G. (2014), “Firms size and directed technical change”, *Small Business Economics*, in press, DOI 10.1007/s11187-014-9593-1.
- ARGOTE L., MCEVILY B., REAGANS R. (2003), “Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes”, *Management Science*, vol. 49, n. 4, pp. 571-82.
- ARVANITIS S. (2005), “Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n. 6, pp. 993-1016.
- BAINES T.S., LIGHTFOOT H.W., BENEDETTINI O., KAY J.M. (2009), “The servitization of manufacturing: a review of literature and reflection on future challenges”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21, n. 5, pp. 547-567.
- BARNEY J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-20.
- BARTELSMAN E.J., HALTIWANGER J., SCARPETTA S. (2013), “Cross-country differences in productivity: The role of allocation and selection”, *American Economic Review*, vol. 103, n. 1, pp. 305-334.
- BOERI T., GARIBALDI P. (2007), “Two tier reforms of employment protection: A honeymoon effect?”, *The Economic Journal*, vol. 117, n. 521, pp. 357-385.
- BOTTAZZI G., DOSI G., JACOBY N., SECCHI A., TAMAGNI F. (2010), “Corporate performances and market selection: some comparative evidence”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n. 6, pp. 1953-1996.
- BOTTAZZI G., GRAZZI M., SECCHI A., TAMAGNI F. (2011), “Financial and economic determinants of firm default”, *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 21, n. 3, pp. 373-406.

- BOTTAZZI G., SECCHI A., TAMAGNI F. (2008), "Productivity, profitability and financial performance", *Industrial and Corporate Change*, vol. 17, n. 4, pp. 711-751.
- BUGAMELLI M., SCHIVARDI F., ZIZZA R. (2010), "The euro and firm restructuring", in Alesina A., Giavazzi F. (a cura di), *Europe and the euro*, University of Chicago Press, Chicago.
- COAD A. (2011), "Appropriate business strategy for leaders and laggards", *Industrial and Corporate Change*, vol. 20, n. 4, pp. 1049-1079.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive-capacity. A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (2010), "Sviluppo e competitività delle medie imprese italiane dell'era globale", *Mercati e competitività*, n. 3, pp. 19-46.
- DHAWAN R. (2001), "Firm size and productivity differential: theory and evidence from a panel of U.S. firms", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 44, n. 3, pp. 269-293.
- DIAZ M.A., SANCHEZ R. (2008), "Firm size and productivity in Spain: a stochastic frontier analysis", *Small Business Economics*, vol. 30, n. 3, pp. 315-323.
- DOLADO, J.J., STUCCHI R., 2008. Do temporary contracts affect TFP? Evidence from Spanish manufacturing firms. *IZA Discussion Paper*, n. 3832.
- DOSI G., GRAZZI M., TOMASI C., ZELI A. (2012), "Turbulence underneath the big calm? Exploring the micro-evidence behind the flat trend of manufacturing productivity in Italy", *Small Business Economics*, vol. 39, n. 4, 1043-1067.
- FAGIOLO G., LUZZI A. (2006), "Do liquidity constraints matter in explaining firm size and growth? Evidence from the Italian manufacturing industry", *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, n. 1, pp. 1-39.
- HALL B.H., LOTTI F., MAIRESSE J. (2009), "Innovation and productivity in SMEs. Empirical evidence for Italy", *Small Business Economics*, vol. 33, n. 1, pp. 13-33.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- HARRIS R., MOFFAT J. (2011), "Plant-level determinants of total factor productivity in Great Britain, 1997-2006", *SERC Discussion Papers*, n. 64.
- IWAI K. (2000), "A contribution to the evolutionary theory of innovation, imitation and growth", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 43, pp. 167-198.
- KÖNIG M., LORENZ J., ZILIBOTTI F. (2012), "Innovation vs imitation and the evolution of productivity distributions", *CEPR Discussion Papers*, n. 8843.
- LA FERRARA E., MARCELLINO M. (2000), "TFP, costs, and public infrastructure: an equivocal relationship", Working Paper, n. 176, Icier.
- LUCIDI F., KLEINKNECHT A. (2009), "Little innovation, many jobs: An econometric analysis of the Italian labour productivity crisis", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 34, n. 3, pp. 525-546.
- MATTIACCI A. (2008), *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Carocci Editore, Roma.
- MARROCU E., PACI R. (2010), "The effects of public capital on the productivity of the Italian regions", *Applied Economics*, vol. 42, n. 8, pp. 989-1002.
- PELLEGRINO G., PIVA M., VIVARELLI M. (2011), "Young firms and innovation: a microeconomic analysis", *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 23, n. 4, pp. 329-340.
- RESCINITI R. (2009), "La competitività", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un Tesoro Emergente: Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, Franco Angeli, Milano.
- ROSSI S. (2009), *Controtempo. L'Italia nella crisi mondiale*, Laterza, Bari.
- SAMPAIO DE SOUSA M.C., STOSIC B. (2005), "Technical efficiency of the Brazilian municipalities: correcting nonparametric frontier measurement for outliers", *Journal of Productivity Analysis*, vol. 24, n. 2, pp. 157-181.
- TEECE D., PISANO G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n. 3, pp. 537-556.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TRENTO S., ZANINOTTO E. (2013), "Una politica industriale utile e sostenibile", *Il Mulino*, vol. 62, n. 2, pp. 228-236.
- TUNDIS E., ZANINOTTO E. (2012), "La caduta della produttività industriale in Italia e nelle regioni del Nord Est: una rilettura", *L'Industria*, vol. 33, n. 1, pp. 165-191.
- TUNDIS E., ZANINOTTO E., GABRIELE R., TRENTO S. (2012), "Crescita della produttività, progresso tecnico e impiego del lavoro nelle imprese manifatturiere italiane: 1996-2006", *Economia e Politica Industriale*, vol. 39, n. 4, pp. 25-61.
- VARALDO R. (2006), "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 25-42.
- VARALDO R. (2009), "Introduzione", in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di), *Un Tesoro Emergente: Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, Franco Angeli, Milano.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.

Entrepreneurial narratives for resource acquisition in the Italian creative industries. A qualitative study

ANGELO MIGLIETTA** STEFANIA ROMENTI• ALESSIO SARTORE♦

Abstract

Objectives. *This paper explores how narratives help creative Italian entrepreneurs attract resources.*

Methodology. *Through the integration of literature on entrepreneurial narratives and resource acquisition with a case study (Project Officina Creativa), we have developed five arguments about the use of storytelling, impression management and social networking by an Italian creative entrepreneur.*

Findings. *Officina Creativa conveys narrative strategies through oral stories told by entrepreneurs (through direct relationships) and a few basic written texts (web site and presentations). Social networking strategies and storytelling are the most used narratives. Storytelling potentialities are not fully exploited, especially concerning future scenarios and developments. Impression management is also fairly neglected by Officina Creativa and it is based on the partial communication of technical competences. As a result, informative signals addressed to resource holders are quite limited.*

Research limits. *The paper adopts a qualitative research approach and it is the first step of a large-sample research project which will combine qualitative and quantitative data.*

Practical implications. *The study develops propositions about which narratives strategies can be successful for an entrepreneur in the creative fashion business. In the meantime, the paper underlines which narrative strategies are under-exploited and can be effectively applied to Italian entrepreneurial experiences.*

Originality of the study. *The study is the first attempt to understand how entrepreneurial narrative strategies are successfully implemented in the creative Italian industries.*

Key words: *Manufacturing industry; resource acquisition; creative industries; storytelling; impression management; and social networking*

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università IULM di Milano
e-mail: angelo.miglietta@iulm.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università IULM di Milano
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

♦ Dottorando in *Economics, management and communication for creativity* - Università IULM di Milano
e-mail: alessio.sartore@gmail.com

Creativity can be conceived as the major driver for economic growth (United Nations/UNDP/UNESCO, 2013). One way of growing the economy in the creative industries is the creation of new ventures. In order to create these new ventures, entrepreneurs need to acquire resources. In this study, we focus on the entrepreneur's acquisition of resources for new ventures in the creative industries. Acquiring resources - both financial and human - is a challenge for entrepreneurs because new ventures lack resources and proven competences. This challenge lays on the asymmetry of information between entrepreneurs and resource holders (Shepherd, 1996). So far, research about entrepreneur's acquisition of resources examines the conditions that reduce asymmetry within which narrative strategies are often mentioned. However, management scholars do not explicitly address how and why entrepreneurs perform narratives effectively to reduce information asymmetry and help leverage chances of resource acquisition. In addition, no empirical research exists on this topic in creative Italian industries.

The objective of this paper is to offer the first conceptual and empirical test of the overarching claim that effective entrepreneurial narratives can facilitate external resource acquisition by creative Italian firms. By integrating theory of the use of narratives for resource acquisition and a case study we have developed five arguments about how narratives can help Italian creative entrepreneurs to attract resources. This paper represents the first step of a large-sample research that will be conducted and will be based on a mixed-methodology about the use of narratives by the Italian creative entrepreneurs.

This paper is organized into five sections. First, we illustrate the relationship between entrepreneurship and resource acquisition. Second, we review studies examining the use and the effectiveness of narrative approaches by entrepreneurs to acquire crucial resources and run businesses. Third, we describe the research design and our methodology. Fourth, we combine academic literature and a case study to develop the five arguments that argue how creative Italian entrepreneurs can use narratives to acquire resources. Finally, we draw our discussion of results to delineate some recommendations for future research.

1. Entrepreneurship and resource acquisition

Schumpeter's definition (1934) of entrepreneurship refers to the combination of different resources in the creation of innovation in order to disaggregate economic systems and transform industries. Entrepreneurial resources can be combined as well as exchanged to basically support new ventures (Moran and Ghoshal, 1996) and nurture the longevity of the organization (Stevenson and Gumpert, 1985). That is why acquiring resources is commonly known as being a vital task for an entrepreneur (Starr, McMillan, 1990). Obviously, the entrepreneur has to identify, develop, defend and use resources which give the company a competitive advantage (Amit and Shoemaker, 1993).

The process of resource acquisition comprehends a wide range of tangible and intangible resources. Resources can be primarily divided into three groups: *financial* (familiar capital, venture capital, business angels, crowd funding), *social* and *human capital*.

Financial capital. Dyer and Handler (1994) state that when starting a business, the initial capital generally derives from personal and / or familiar resources. The family represents a crucial resource in the initial starting of an organization (Chrisman *et al.*, 2002), because it helps overcoming the limit of the novelty by offering contacts and the social capital that follows, workforce, cash, the explanation of the business routine and its processes and emotional support.

Venture capitalists (VC) are professional investors who might invest to become part of the board of the company. Wright *et al.*, (2006) demonstrate the benefit of a VC entrance in the organization by diminishing the investment risk through the loss of incomprehension. Additionally, Shepherd (1996) argues how VC reduces the asymmetry of information between the entrepreneur and the investors because of the deep scrutiny of the investment proposition. Contrary to the VCs, the business angels (or angel investors) are informal investors who invest in fields they are familiar with. They follow a sort of entrepreneurial instinct and trust their social network (Hellman and Puri,

2000) rather than taking part of any institutional recognized group. In 2002 in the US business angels' investment has increased to 20 billion dollars and 36.000 organizations, compared to the VC that reached 3.000 ventures and only the 22% is invested in startups (Sarasvathy and Wiltbank, 2006).

Finally, the crowd funding is a phenomenon, born around 2000, that allows one to finance startups through the economic support of private or public actors. The actors support an entrepreneurial project presented by the creator on dedicated online platforms (Miglietta *et al.*, 2013). Italy has been the first country to adopt a specific normative about crowd funding (d. l. June, 28 2013 n. 76, legge August, 9 2013 n. 99). The effective realization of a crowd funding project is subordinated to the reach the minimum financial support that is necessary for the start through the investor's subscription of the offer. Equity based crowd funding (Italy is again the first Country to transform it in a law) for innovative startups ("Start Up Innovative") is not only a financial option, but also an effective tool to accelerate the organization to overcome the limits of the actual credit system and to favor start up capitalization. The entire entrepreneurial innovative ecosystem is formed by startup incubators, universities, startup facilities, young entrepreneurial associations that have the goal to stimulate the birth and the growth of new ventures through the offer of physical resources and logistic services, managerial consulting, and privileged access to financing (Boschetti *et al.*, 2003).

Among conditions that investors consider as strategic, Zott *et al.*, (2007) are for example the founding team; the financing, location, and competitive conditions; the business planning techniques.

Human capital. Pennings *et al.*, (1998) define the human capital as all the knowledge and abilities of the organization's professional team that produce goods and services.

Social capital indicates the relations through which the entrepreneur finds the opportunities to use the human and financial capital. The structure of the network can determinate the value of the entrepreneur's social capital and so the ability to act as an entrepreneur. A social network to be effective needs some features. Granovetter (1985) argues that an effective social network includes not only strong but also weak ties, because the diversity of connections help an entrepreneur's success.

In conclusion, acquiring resources is a challenge for entrepreneurs, a task that will influence the life of the organization in the future (Kimberly, 1979, p. 438). Furthermore, the value of opportunities is largely unknown prior to their exploitation (Shane, 2003) so that the potential investors have less information than the entrepreneur about the company. This means that for acquiring resources an entrepreneur should narrate its project, its business, its story.

2. The use of entrepreneurial narratives for resource acquisition

Narratives are subjective accounts reified as objective knowledge and acts of sense-making (Boje, 2001). Entrepreneurs make sense of their firms telling stories and managing impressions and social networks. The concept of narrative has been developed in organizational studies as well as in social sciences (Alvesson and Karreman, 2000; Deetz, 2003). The use of narratives in organizational research does not have a long history. In the 1970s, the analysis of short stories written by managers gave the researcher the idea of what the organization meant to the managers. In the 1980s and 1990s narratives were used to explore the meaning of organizational experience recognizing (Hummel, 1991) that managers acquired knowledge at work in a specific way: telling stories. These stories gave them new insights into themselves, their problem and their human condition. The challenge is to develop a human science that more fully serves this aim (Mitroff and Killmann, 1978).

In an organization, "the performance of stories is a key part of members' sense making" (Boje, 1995, p. 1000) because they aid comprehension, list events in a causal order, convey shared values and meanings and "can be used to predict future organizational behavior" (Martin, 1992, p. 287).

The use of the narrative approach, as argued by Rhodes and Brown (2005), has to focus on temporal issues in organizations because “narrative involves the unfolding of a story of events and experiences over time” and “plot requires a pre-understanding of time and temporal structures” and not “a logically formulated set of principles valid at all times” (Czarniawska, 1998, p. 174).

The benefits of the use of narrative approach are explained by the ability to capture social representation processes (feelings, images, time). Stories told are presumed to provide a holistic content that allows individuals to reflect and reconstruct their personal, historical and cultural experiences. Stories can be reshaped to promote the culture of the organization.

Narrative approaches have been used and are useful in different fields of study: from psychology to history, from literary theory to socio-linguistic. Despite each approach having different goals, narrative research always gives insights on “what life means at the moment of telling” (Riessman, 1991, p. 52).

In this paper, the narrative process will be used to examine how creative Italian entrepreneurs acquire resources. Narrative processes include the social capital approach, impression management and storytelling. The social capital approach found that entrepreneurs use their network of private and professionals accounts to acquire resources and information from the market, a process that would be in other case expensive or difficult to reach (Witt *et al.*, 2008). In the same way, impression management scholars argue that success is supported by signals that entrepreneurs send about their competence, for instance on affiliated firms and institutions (Stuart, Hoang and Hybels, 1999; Higgins and Gulati, 2003) as well as on the legitimating certification contests.

Finally, stories are effective means used by entrepreneurs to describe from where they come (the past), what they are doing (the present) and where they want to go (the future).

3. Italian entrepreneurship and creative industry: sample and methodology

Italian entrepreneurs within the creative industry are the focus of our analysis, because “culture is a driver of development, led by the growth of the creative economy in general and the cultural and creative industries in particular, recognized not only for their economic value but also increasingly for their role in producing new creative ideas or technologies, and their non-monetized social benefits” (UN, 2013, p. 125). According to the UN report, economy of creativity (2005) grew at 3,4% of the world trade and its export value is 424 billion dollars with an annual growth of 8,7% (2000-2005). In 2013 the United Nation Creative Economic Report focused on the gap between northern and southern world that can only be counteracted by strengthening local capabilities and facilitating access to local markets at a national level.

The British Council (BR) defines (2010) creative industries as all the activities that have origin in the creativity, ability and talent and that have a potential for wealth and job creation through the generation and development of intellectual property. In 1998 the BR created a map that quickly became very influent. The definition of creative economy has been used internationally. Singapore for instance produced a taxonomy that divides creative industries in 3 categories: art and culture, design, and media. In India yoga and Ayurveda medicine are part of creative industries. United Nations adopted the concept of creative industries and in 2008 the UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development) published a report (UN Creative Economy Report, 2008) where it is written that the economy of creativity has become an important topic in the agenda of international economics and development and it needs informed political reactions both in developed and undeveloped countries.

Taxonomy of creative industries is found in the BR document (2010) referring to the NESTA framework (2006), where creative industries are divided in four areas: services; content; experiences; originals, with 33 creative industry sectors.

The NESTA framework divides the industries into the conditions of profit creation. Other models found in literature are expressed by David Throsby (2001, 2007); Work Foundation framework (2007); David Hesmondalgh (2002) and Alan Scott (2004).

David Throsby links creativity to art. This model goes from a center to a periphery where the center is pure creativity (art, literature, music, performing arts, visual arts) and the periphery is the applied arts (advertising, architecture, design, fashion), going through the core cultural industries (films, museums, libraries) and the broader cultural industries (publishing, sound recording, television, radio, videogames). In this model, the commodification of creativity is at the periphery. Commodification means process of reduction of culture to goods or services (Adorno and Horkheimer, 1946). The commodification of culture destroys the dialectic between culture and society so that culture loses its critical function because of the creation of a Consensus Factory (Chomsky, Herman, 1988). Mass media are organizations that sell a product (readers) to other organizations to gain profit. Thus the industry of culture is based on profit and so it is founded on obedience so that the production of consensus intertwines with the desires of costumers. Commodification of creativity is the production and reproduction of creative objects to put in the market. Throsby (2001, 2007) marginalizes these products at the end of the model.

The Work Foundation (WF) (2007) proposes an economic evolution to the concentric model of Throsby. The hierarchy is no longer based on pure / applied creativity but on values of expressivity, described as any creative dimension that enhances the cultural meaning and its comprehension. The concentric model goes from a center, the original creative product, to the cultural industries that commercialized the product, to the creative industries that use expressivity to give a function to the product, to the rest of the economy, which uses the creative inputs for the creation of products.

In 2002, Hesmondalgh conceptualizes a model for creative industries where arts are peripheral because they use semi-industrial or non-industrial methods. O'Connor (2007) notes that this vision does not take into consideration an area with high prestige and high public investment as arts. For Alan Scott (2004), the production of cultural commodities is divided in public and private. The public commodities are divided between consumer with direct and indirect experience. Producers rang between who offers a cultural service (as for information) and who offers a product. Despite the frameworks and the attempt of definition by the British Council, 'creative industries' as a term doesn't yet have a common meaning. Howkins (2001) rather refers to "creative economies" and Florida (2002) created the term "creative class" to indicate the specific human capital that is the basis of USA's economic growth in the post industrial cities. Florida divides the workers of the creative class in two areas: creative professionals, the workers completely involved in creativity, and super creative core, workers of knowledge with high educational skills. Not only in the US, these kind of creative and innovative jobs and workers are urbanizing in some specific cities (Moretti, 2013) and in the new economy of knowledge, the innovation capitals tend to become stronger and the periphery weaker. This is the economic landscape where start up entrepreneurs work and innovate.

Italian entrepreneurs in the creative industries

The economic landscape where start up entrepreneurs work has been identified by a taxonomy of Italian cultural industries (Symbola, 2011), that has divided the industries in three main categories: (i) creative (design and fashion, architecture, advertising and communication, crafts); (ii) cultural (cinema, tv, radio; film and video; animation; videogames; music; publishing); and (iii) core of the arts (visual arts, performing arts, heritage).

In recent years, studies on resource acquisition for enterprises focused more on high tech firms (Witt *et al.*, 2008; Needgaard *et al.*, 2004; Zane, 2010; Vohora *et al.*, 2004; Martens *et al.*, 2007) rather than creative ones. This paper will analyze an Italian case study on fashion in order to explore the ways thorough which entrepreneurs use narratives to acquire resources, both financial and human.

The case *Officina Creativa* was established in 1999 as a Style Office and saw an exponential growth from 2007 onwards (the initial € 300.000 turnover is today € 4M). Their complete offer includes design and production. *Officina Creativa* is a b2b manufacturing company specialized in denim and has worked for brands such as Armani and Bottega Veneta. They focus mainly on

product research rather than communication. Matteo Lavezzo has almost followed in his parents' footsteps. They had a b2b sewing company with 300 workers, which closed up at the end of the 80s.

In this research, a narrative approach will be used because narrative research “provides a methodological position through which to engage not with a presumed neutral ‘real’ world, but with the complex nuances of the ‘lived’ world” (Rhodes and Brown, 2005) and it recognizes that “all behavior is historical (...) and takes place over time in particular contexts” (Zald, 1996, p. 256). We accept the suggestion of Rhodes and Brown (2005) on continuing the research by using a narrative approach that “accept ambiguity” because “narrative can provide a different, and valuable, form of knowledge that enables researchers to engage with the lived realities of organizational life - the ‘truth’ that people at work live through every day”. Thus, storytelling, impression management and social network management will be treated as narratives: entrepreneurs need resources and they tell stories, manage their impressions, and manage their social networks.

Data has been gathered through many different forms of narratives, such as through interviews that are the primary form of data collection, but also through observations, documents, pictures, written texts. Analysis of written texts will be based on “minimal narratives” (Czarniawska, 1998, p. 17), like brochures, websites, products' packaging; “fuller narratives”, for instance IPO prospectuses, annual reports and business plans and finally “small narratives” (Hjorth and Steyaert, 2004, p. 4), like spontaneous stories, chats with colleagues or customers, and “scripted narratives” used in meetings with investors, media, venture capitalists and more in general with sources of financial resources. As for “scripted narratives”, a deep interview was conducted with the entrepreneur, Matteo Lavezzo.

As for “minimal narratives”, the entrepreneur chooses to have a website where the product is never shown. He prefers to tell the story of who they are, the heritage, the present and the future of the company. He uses a sort of narrative that is at the same time practical: “*Project Officina waves together creativity, flexibility and technical skills since 1999. A well-done product is our code. The habit of complexity guarantees newness and innovation. There are no limits to our service, we bring forward the new trends*”, and evocative: “*our hand in the present, our feet in the future*”. The website is a collection of purposes. For instance, the Services webpage is a square of four expressive pictures titled with the plural pronoun We: we are; we make; we feel; we live. The minimal narratives are evocative.

As for “small narratives”, the entrepreneur uses Social Media such as Facebook and Instagram. Matteo Lavezzo shows himself at work, with his family and friends, and finally products. He prefers pictures to texts and the narrative is always informal mixing personal with professional life. We visited the headquarter three times and discovered that smaller narratives such as small talks and chats with employees are also informal. In addition, the entrepreneur decided to dedicate half of the company space to co-working: freelancers of the fashion industry can use the desks of Project Officina Creativa and share their knowledge and ideas (pictures can be found in the website in the section “we live”). The small narratives are informal.

As for “fuller narratives”, the entrepreneur didn't share a business or a marketing plan so we analyzed the 2013 and 2012 financial statement. We discovered that the percentage of investment on R&D in the year 2013 is 2,4% (in the year 2012 was 3,1%), almost double than the average percentage of Italian firms: 1,25% (Istat, 2011). This data strengthens the story he tells about the focus of the investments on research and development.

To interpret data we conducted a latent content which is “an interpretive reading of the symbolism underlying the physical data [of a text]” (Berg, 2004, p. 269). To do this the authors carefully read the written materials, the notes of the interviews looking for common story lines, and underlying pitches. A coding protocol was used and interrater agreement was 72 percent.

4. The use of entrepreneurial narratives for resource acquisition: theoretical propositions and first qualitative findings

Storytelling

Theoretical foundations

An effective story communication strategy combines two elements: identity and behavior (Schultz, 2000). The importance of stories as a means of disseminating an entrepreneurial identity has long been recognized by management scholars (O'Connor, 2002; 2004). Stories should explain a company's identity in terms of its mission and morality, and create an emotional bond with key stakeholders that will foster their trust and support. If an entrepreneur is to use a corporate story to substantiate its identity, it needs to know that effective stories have a definite grammar which balances past achievements, current behavior and future potential. Balance across the three parts of yesterday, today and tomorrow is a key aspect of a credible entrepreneurial story. In other words, "stories help individuals understand and describe who they are" (Martens *et al.*, 2007, p. 1110) at present, but in the meantime ignoring past achievements could threaten trust and confidence in entrepreneurs and their companies. Entrepreneurial stories should resonate with the values, intuition and self-interest of venture capitalists to capture their attention and establish deep roots of reputation. That's the reason why entrepreneurs should explain how they intend to exploit new growth opportunities giving information about the company's future potential.

Proposition 1. The identity conveyed through an entrepreneurial story has an influence on resource acquisition if balances past achievements, current behaviors and future potential.

Stories have also been identified as a feature facilitating critical reflection, an effective means of sense making and sharing knowledge. When told well, stories help venture capitalists to make sense of complex situations, avoiding information overload and factual accuracy, in the interest of making a point and linking concepts together through a plot. So forth, they make venture capitalists to pass judgments on entrepreneurs' actions and to draw conclusions about company's potentialities. Effective stories provide "a rationale for the arguably irrational risks of enterprising" (Smith, Anderson, 2004, p. 127). Stories illustrate strategic plans of the company by linking risks and opportunities that an entrepreneurial firm is facing with proposed means to respectively exploit and attenuate them. Martens *et al.*, (2007) proposes to transform the strategic plan into story maps where nodes are strategies and risks/opportunities. Nodes are connected if the proposed strategy is explicitly described as a mean to attenuate risk or exploit opportunity. If an entrepreneurial strategic plan can be easily transformed into a story map, narratives would have powerful influence because they are more intuitive and memorable.

Proposition 2. If an entrepreneurial story shows clear links among risks/opportunities and proposed strategies have positive influence on resource acquisition.

Qualitative findings

The fact that the company started as a style office is evoked to explain the reason of its competitive advantage. The history is connected to the present situation (proposition 1). The company describes itself as a sort of hero-company which exists primarily to lead and demonstrate achievement, to be the best uniquely inspired by the principle of excellence.

At first we were a style office making collections and then we became producers. Our competitors - though there are not many of them - are manufacturing companies that survive on big brands, which had to come up with a creative department to better serve the client. But complicated productions are normal for us. We're used to them. So we're faster and more precise than our competitors, which are used to simpler products. That's a big selling point for a client. Our product is

a readymade commodity: the client knows he gets a trouble-free final product. From styling to production, we offer a start-to-finish job, something that many competitors do not have.

The firm is not projecting the future but it is deeply focused on “doing well today”. Matteo Lavezzo says that he is not worried about the future. They will survive if simply they keep on being purposive and innovative. They don’t need to design complex plans and but only to be competent as ever.

I do not see a future in for my company, as it is now. We started to focus more and more on the creative side of our job so that’s where I imagine our company is headed. To invest in creativity and focus on the development of innovative propositions. So I imagine my company being very forward in these aspects in 5 years. To survive we have to keep on doing what we do now.

We modified proposition 1 as follows.

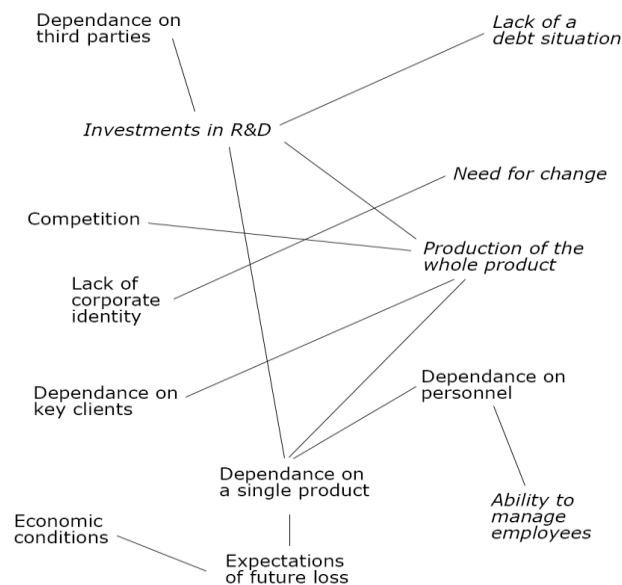
Proposition Ibis. The identity conveyed through an entrepreneurial story has an influence on resource acquisition if uses past achievements to explain why current behaviors are successful and why they have future potentialities.

The narrative plot used by Lavezzo follows the basic classic of storytelling and mentions friends (laundry rooms, two sales agents) as well as enemies (family) who discouraged and threatened the development of business.

When we started out, I met two agents here in Veneto. They got wind that my parents had that historical sewing company that closed off at the end of the 80s, a 300 workers-strong company. I had told my parents: I’d like to work in the clothing industry. They advised me against it because the industry itself was facing tough times.

We developed a story map linking Intended Strategic Actions (*in italic*) with Identified Risk Factors (in regular type) (Figure 1). At the beginning, the company’s production depended on third parties.

Fig. 1: the story map of Officina Creativa



Source: our elaboration

Through investments in R&D, *Officina Creativa* can now offer the whole product to the client. Offering a wide range of one single product (denim) in one single industry (fashion) is a risk because of the dependence on key clients and on expert personnel, and it is something that brings expectations of future loss. Despite the ability to manage employees, the entrepreneur has to invest in building a corporate identity to face the future economic conditions.

Impression management

Theoretical foundations

Impression management can be defined as the process by which individuals try to shape and control the image of a person, a company, an event, an object in the audience's mind (Schlenker, 1980). Leary and Kowalsky (1990) argue that the multiple variables that affect impression management can be grouped into two discrete processes: impression motivation and impression construction. While impression motivation concerns the analysis of how a person is perceived by others and the attempt to regulate other people's impressions, impression construction deals with the strategic decisions of what kind of impressions one person wants to make and how to do it.

Research within the social psychology area sheds light on a huge variety of tactics used to accomplish this goal. Most tactics have been borrowed by management scholars to understand how a company can control information delivered to its constituencies and enhance the chances to fulfill economic, environmental and social goals.

For instance, Jones and Pittman (1982) define a typology of impression management strategies adopted by companies: ingratiation (appearing likeable), competence (appearing intelligent), intimidation (appearing threatening), exemplification (appearing virtuous) and supplication (appearing weak). Beyond being competent, adopting cooperative, altruistic and social responsible behaviors deeply affect audiences' impressions. As Bolino *et al.* (2002) suggest, the more a company engages in organizational citizenship behaviors the more it is likely to be seen a good company.

Researchers have also adopted an impression management perspective in the course of examining to what extent image concerns are salient for resource acquisition by entrepreneurs.

Proposition 3. The more an entrepreneurial firm engages into organizational citizenship behaviors, the more likely it is to acquire resources by investors.

Proposition 4. The more an entrepreneurial firm communicates its competences, the more likely it is to acquire resources by investors.

Qualitative findings

The most important aspect is not technical competence (to produce quality products) but flexibility, innovativeness and the ability to listen to clients. Written texts, such as web sites, are full of stories of *trials and errors*. Resilience towards threats is the most important competence always mentioned (proposition 4).

I just tell them that we're the best. And the boldest (laughs). What I tell clients the most is that we're a start-to-finish operation. Our big advantage is that we're very flexible.

At first, on jeans, we'd do everything, not just drawing and research, but also production. We'd go to laundry shops, a fundamental passage for denim, learning manual operations such as scratching it by hand, sprinkling it and whitewashing it. We'd load up our car with clothes and would go to laundry shops in areas such as Treviso or Verona, but also Southern Italy. In denim, laundry is essential as it does everything: you begin with dark cloth and modify it with washes, creases or patches, all by hand. We'd get there with dark clothing samples in a bag and inside laundry shops we'd study the production process. There can be up to 10 or 15 different production stages for jeans. We're lucky because we were very young and inexperienced

but we wanted to learn, and the owners of laundry shops would welcome us, something that didn't happen with suppliers.

We modified proposition 4 as follows.

Proposition 4bis. The more an entrepreneurial firm communicates that its competences are flexible and always evolving, the more is likely to acquire resources by investors.

We didn't find any evidences of proposition 3.

Social networking

Theoretical foundations

Baron and Markman (2000) argue that social skills are important to enhance entrepreneur's success. Social capital is the product of social skills, such as social perception, persuasion and influence and social adaptability. Social perception is the ability that an entrepreneur has to comprehend the emotions, expectations and intentions of others. A good entrepreneur should also have the ability to change people's attitude and their behavior, to find key partners, to conduct negotiations.

Social adaptability is the ability to adapt to a wide range of situations to establish relationships and to work with people with a different background.

Proposition 5. The ability of finding key partners and enhance the network of relationships has an influence on resource acquisition.

Qualitative findings

The firm does not invest in developing the brand strength, but on the contrary, in becoming more and more flexible and ready to listen to clients' expectations.

This is why we do not have a brand that is stronger than the others. We're good at managing client's needs. We sell know how, which is not made up of my abilities as an entrepreneur but from the sum of each employee's know how and the experience they built working together.

The ability to listen to the client is often mentioned. The success is based on the ability of co-creating a style together with the client, of generating new ideas.

Project and Style. Two words that are the keys to our work. At the base there is always your project: proposing a collection for a sportswear line with your trademark. And there is always a style. Or there will be: if it's not already yours, we'll discover it together.

We'll have our best partners work alongside you: each time we'll choose the best one to meet every need, according to their specialization and based on the characteristics of each project.

Relationships with employees are strategic. They are considered members of a big family.

We were 6, now we're 15. What we need to remember is that companies are made by people. In this industry companies are worth as much as the people that work in them, not the machinery they operate.

My company is a collection of people that isn't worth as much as the people that work in it. We already have interested investors but the problem is that we're 15 people, each different from the other, working together to do what we do best. This is how much the company is truly worth. When you talk about your company's worth you need to evaluate the people that work in it and the way they work

together. A potential investor would fail, even with a high budget, if he weren't able to stimulate workers.
 There's no staff turnover here. The first 6 people I hired have been working with me since 1999. Six more people got in 2007 and they're still working here. In time, three more people got added.

5. Discussion of results, limitations and future direction of research

By combining academic literature and the case study of one of the most successful Italian creative entrepreneurs, this paper develops five arguments about how narratives help Italian creative entrepreneurs attract financial, human and social capitals. Narratives include stories, social skills and impression management strategies. In this paper we used a narrative research approach which is focused on studying one individual (the Italian creative entrepreneur Matteo Lavezzo), gathering data from the collection of his stories and organize the meanings emerging from his experiences. Even if we start from the literature review about entrepreneurial narratives, actually our approach to the case study is very open-minded in order to modify/integrate theoretical arguments and adapt them to the context of *Officina Creativa*.

As storytelling literature suggests, our first argument is that stories help resource holders to understand the entrepreneurial identity by linking the past results and the present situation. Present success is functional to the future potentialities of the firm, but future projects and developments are not developed and mentioned through the story plot. Matteo Lavezzo mentions the uniqueness of his business to justify the future developments without specifying any new direction, any further business opportunity to exploit. The entrepreneurial story is a mix of "pride and disillusions". Pride to be unique, successful and innovative. Disillusions about the future which is full of uncertainty, not predictable. Change is the DNA of the creative business and it doesn't scare Lavezzo who says: "I like changes. Otherwise I get bored".

The second argument is that stories are effective when helping venture capitalists link opportunities and risks with firm's proposed means of exploitation.

We developed the story map of *Officina Creativa* and we observed that despite the great ability to manage employees, the entrepreneur has to invest in building a corporate identity to face the future economic conditions.

The third and the fourth arguments deal with impression management strategies. Impression management scholars argue that social responsibility and competence are two main key signals that entrepreneurs should address towards their resource holders. The analyzed case study doesn't show any involvement in citizenship behaviors, but constantly signals the solidity as well as the flexibility of their technical competences. The last argument is that Italian creative entrepreneurs attract resources if they underline which are their key partners and how they cultivate relationships with them. Social networking is crucial. Strategic partnerships and motivated employees are the core of any successful creative entrepreneurial business. Creative entrepreneurs like to also mention the enemies and the obstacles they face to reach their goals, as within an authentic story plot where the initial situation is threatened by negative forces.

Many researchers design the limits of the use of a narrative approach talking about the intrinsic limit of objectivity (Polkinghorne, 1998) in the representation of the narrative, what Boje (1991) calls the 'performance'. This performance is contextual and partial, it is a "limited portrait" (Riessman, 1993). In the case of this paper, the entrepreneur could tell a false story. Another limitation is due to the quantity of information needed for the research that is difficult to organize. As for Josselson and Lieblich (1993), "how much one needs to know about someone else to feel one can understand something about them" (p. xi). Lieblich *et al.* (1998) focus on the impossibility to separate form from content. Again Riessman (1993) states that narrative is "subtle, complex and difficult to interpret" and that "there is no canonical approach in interpretative work, no recipes and formulas, and different validation procedures may be better suited to some research problems than others (1993, p. 69). Still we argue that the qualitative data we collected through written materials,

meetings and oral interviews show a coherence in what the entrepreneur said about investing in research and what are the entrepreneur's projects for the future. If Matteo Lavezzo would have hidden his future plans, we most probably would have found incoherences among the answers and inserted control questions to validate the consistency of his story. In addition, fuller narratives such as the financial statement shows the percentage of investment in R&D (2,4%), almost double than the average Italian firms percentage (1,25%). This research is the first step of a large sample research project which will be focused on a sample of Italian entrepreneurial creative firms and it will combine qualitative research with quantitative data.

References

- ALVESSON M., KARREMAN D. (2000), "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, vol. 53, n. 9, pp. 1125-1149.
- AMIT R., SCHOEMAKER P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- BARON R.A., MARKMAN G.D. (2000), "Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success", *The Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 1, pp. 106-116.
- BERG B.L. (2004), *Qualitative research methods for the social sciences*, Pearson, Boston.
- BOJE D.M. (1991), "The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, March, pp. 106-126.
- BOJE D.M. (1995), "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 4, pp. 997-1035.
- BOJE D.M. (2001), *Narrative methods for organizational & communication research*, Sage.
- BOLINO M.C., TURNLEY W.H., BLOODGOOD J.M. (2002), "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 4, pp. 505-522.
- BOSCHETTI C., GRANDI A., GRIMALDI R. (2003), "Risorse, competenze ed incubatori di imprese", *Sinergie*, vol. 62, n. 03, pp. 328-329.
- CHOMSKY N., HERMAN E.S. (2008), *La fabbrica del consenso. Ovvero la politica dei mass media*, Il Saggiatore, Milano.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., STEIER L.P. (2002), "The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n. 4, pp. 113-130.
- CZARNIAWSKA B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Sage, London.
- DEETZ S. (2003), "Reclaiming the legacy of the linguistic turn", *Organization*, vol. 10, n. 3, pp. 421-429.
- DYER W.G., HANDLER W. (1994), "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n. 1, pp. 71-84.
- FLORIDA R. (2002), *The Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp. 481-510.
- HELLMAN T., MANJU P. (2000), "The interaction between product market and financing strategy: The role of venture capital", *Review of Financial Studies*, vol. 13, n. 4, pp. 959-984.
- HESMONDHALGH D. (2002), *The Cultural Industries*, Sage, London.
- HIGGINS M.C., GULATI R. (2003), "Getting off to a good start: The effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige", *Organization Science*, vol. 14, n. 3, pp. 244-63.
- HJORTH D., STEYAERT C. (2004), "Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: a second movements in entrepreneurship book", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- HOWKINS J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Allen Lane, London.
- HUMMEL R.P. (1991), "Stories managers tell: Why they are valid as science", *Public Administration Review*, vol. 51, pp. 31-41.
- JONES E.E., PITTMAN T.S. (1982), "Toward a general theory of strategic self-presentation", in J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*, n. 1, pp. 231-262, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- JOSSERSON R., LIEBLICH A. (1993), *The narrative study of lives, Vol. 1*, Sage Publications, Inc.
- KIMBERLY J.R. (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 437-57.
- LEARY M.R., KOWALSKI R.M. (1990), "Impression management: A literature review and two-component model", *Psychological bulletin*, vol. 107, n. 1, p. 34.
- LIEBLICH A., TUVAL-MASHOACH R., ZILBER T. (1998), *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*, Thousand Oak, California: Sage.

- MARTIN J. (1992), *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- MARTENS M.L., JENNINGS J.E., JENNINGS P.D. (2007), "Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 5, pp. 1107-1132.
- MIGLIETTA A., PARISI E., PESSIONE M., SERVATO F. (2013), "Gli strumenti finanziari a supporto delle start-up innovative: le opportunità offerte dal CrowdFunding", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*, pp. 491-506.
- MITROFF I.I., KILMANN R.H. (1978), *Methodological approaches to social science*, Jossey-Bass, London.
- MORAN P., GHOSHAL S. (1996), "Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 13-47.
- NEERGAARD H., MADSEN H. (2004), "Knowledge intensive entrepreneurship in a social capital perspective", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 12, n. 2, pp. 105-125.
- NESTA (2006), *Creating Growth: How can the UK develop world class creative businesses. NESTA Research report*, NESTA, London.
- O'CONNOR J. (2004), "Storytelling to be real: Narrative, legitimacy building and venturing", *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship: A Second Movements in Entrepreneurship Book*, UK: Edward Elgar Publishing.
- PENNINGS J.M., LEE K., VAN WITTELOOSTUIJN A. (1998), "Human capital, social capital, and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 425-440.
- POLKINGHORNE D.E. (1988), *Narrative knowing and the human sciences*, Albany: State University of New York Press.
- RHODES C., BROWN A.D. (2005) "Narrative, organizations and research", *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, n. 3, pp. 167-188.
- RIESSMAN C.K. (1991), "Beyond reductionism: Narrative genres in divorce accounts", *Journal of Narrative and Life History*, vol. 1, n. 1, pp. 41-68.
- RIESSMAN C.K. (1993), *Narrative analysis*, Newbury Park, California: Sage.
- SARASVATHY S.D., WILTBANK R. (2006), "Business Angel Network", in Hitt M.A., Ireland R.D. *The Blackwell Encyclopedia of Management: Entrepreneurship*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- SCHLENKER B. R. (1980), *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- SCOTT A.J. (2004), "Cultural products industries and urban economic development: Prospects for growth and market contestation in global context", *Urban Affairs Review*, vol. 39, n. 4, pp. 461-490.
- SHANE S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Cheltenham, U.K.: Elgar.
- SHEPHERD D.A. (1999), "Venture capitalists' assessment of new venture survival", *Management Science*, vol. 45, n. 5, pp. 621-32.
- SMITH R., ANDERSON A. R. (2004), The devil is in the e-tale: Forms and structures in the entrepreneurial narratives. In D. Hjorth & C. Steyaert (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship*, Northampton, MA: Elgar.
- STARR J.A., MACMILLAN I. (1990), "Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 79-92.
- STEVENSON H.H., GUMPERT D.E. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business*, March-April, n. 184.
- STUART T.E., HOANG H., HYBELS R.C. (1999), "Inter-organizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 2, pp. 315-349.
- SYMBOLA (2011), *L'Italia che verrà. Industrie culturali, Made in Italy e territori*, I Quaderni di Symbola, Symbola - Fondazione per le qualità italiane e Unioncamere.
- THROSBY D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- THROSBY D. (2007), "Modeling the creative/cultural industries", paper at New Directions Research: Substance, Method and Critique, ESRC/AHRB Cultural Industries Seminar Network, Royal Society of Edinburgh, Scotland, 11-12 January.
- UNITED NATIONS/UNDP/UNESCO (2013), *Creative economy report 2013 special edition, widening local development pathways*, New York.
- VOHORA A., WRIGHT M., LOCKETT A., (2004), "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies", *Research Policy*, vol. 33, n. 1, pp. 147-75.
- WRIGHT M., LOCKETT A., CLARYSSE B., BINKS M., (2006), "University spin-out companies and venture capital", *Research Policy*, vol. 35, n. 4, pp. 481-501.
- WITT P., SCHROETER A., MERZ C., (2008), "Entrepreneurial resource acquisition via personal networks: an empirical study of German start-ups", *The Service Industries Journal*, vol. 28, n. 7, pp. 953-971.
- WORK FOUNDATION (2007), *Staying Ahead. The Economic Performance of the UK's Creative Industries*. London: The Work Foundation.
- ZALD M.N. (1996), "More fragmentation? Unfinished business in linking the social sciences and the humanities", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 251-261.
- ZANE, L.J. (2011), "How Social Capital and Firm Knowledge Influence the Acquisition of Resources in Technology Based New Ventures", Drexel University.

ZOTT C., HUY Q.N. (2007), "How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, pp. 70-105.

Web sites

<http://projectstyle.it/#>

Il nuovo valore sostenibile dell'impresa farmaceutica quale sistema aperto relazionale*

LUCREZIA MARIA DE COSMO* RAFFAELE CAMPO* FABRIZIO BALDASSARRE[♠]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro di ricerca si propone di verificare l'esistenza di un orientamento alla sostenibilità da parte delle imprese farmaceutiche, sia a livello di filosofia di governo che nell'operatività e nella prassi.

Metodologia. Lo studio si basa su un'intervista ad un informatore chiave del settore farmaceutico e su un case study realizzato attraverso la raccolta di dati on line provenienti dalla somministrazione di un questionario semi-strutturato indirizzato alla direzione generale di una multinazionale farmaceutica.

Risultati. Si rileva un nuovo modello di business incentrato sugli "health outcomes" ovvero su una nuova proposizione di valore sostenibile apportato al sistema sanitario e ai suoi pazienti attraverso la realizzazione di progetti innovativi di partnership con le aziende sanitarie ed altri stakeholder utilizzando un'efficace corporate communication che alimenta il capitale reputazionale.

Limiti della ricerca. Lo studio è di natura esplorativa e preliminare e quindi la sua validità non può essere generalizzata. Inoltre la verifica dell'orientamento sostenibile prende in considerazione dati provenienti dalla direzione dell'impresa e non dal mercato

Implicazioni pratiche. L'orientamento sostenibile e le relazioni intersistemiche faciliterebbero la creazione e la gestione delle reti di patologia, delle reti assistenziali e la verticalizzazione della ricerca in un'ottica di relazione duratura con i medici, con i pazienti e le associazioni scientifiche ed indirettamente di promozione dei farmaci trasformando la prospettiva relazionale dell'impresa farmaceutica vissuta in chiave difensiva in un'opportunità di crescita strategica.

Originalità del lavoro. Lo studio dei concetti di sustainable corporation, corporate social responsibility e corporate communication applicati in chiave sistemica al settore farmaceutico è stato poco esplorato in letteratura.

Parole chiave: governo e gestione dell'impresa farmaceutica; responsabilità sociale d'impresa; sostenibilità dell'impresa manifatturiera; approccio sistemico vitale; stakeholder network; comunicazione d'impresa

Objectives. This research has the aim to investigate the approach to sustainability on the part of pharmaceutical companies, considering both the governance philosophy and a more practical dimension.

Methodology. This is a qualitative research, conducted in particular through an interview to a key-informer and through the analysis of a case study, based on a semi-structured on-line questionnaire completed by the Directorate-General of a multinational pharmaceutical corporation.

Findings. Results show a new business model, based on the so-called "health outcomes", which represent a new sustainable value proposition applied to the Health Service and to its patients with the creation of a series of partnerships with some healthcare companies and other stakeholders, through an effective corporate communication, fundamental for its reputation.

Research limits. Findings cannot be generalized because this is a qualitative and explorative research, which represents, moreover, a preliminary study; furthermore the collected information are related to a company and not to the whole marketplace.

Practical implications. The sustainability orientation and the intersystem relationships could simplify the creation and the management of the pathologies and assistance networks and the degree of a vertical integration of the research in the perspective of a long lasting relationship with doctors, patients and the scientific associations and, indirectly, of drugs promotion, making the relationship logic an opportunity of strategic development.

Originality of the study. The analysis of sustainable corporation, corporate social responsibility and corporate communication, interpreted through a system viewpoint, with reference to the pharmaceutical sector, is not a topic examined in depth by academic scholars.

Key words: governance and management of a pharmaceutical company; corporate social responsibility; sustainability manufacturing companies; viable systems approach; stakeholder network; corporate communication

* Si ringrazia, in particolare, il Dott. Michele Fanello, Senior Executive Consultant di Winch nonché CEO di Sanitanova e il dott. Daniel Jacques Cristelli, Direzione Generale Stallergenes Italia per la loro disponibilità.

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: lucreziamaria.decosmo@uniba.it

• Dottorando di ricerca in *Gestione dei processi produttivi, innovazione e tecnologia* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: raffaele.campo@uniba.it

♠ Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: fabrizio.baldassarre@uniba.it

1. Introduzione e scopo della ricerca

Nel secolo scorso, l'industria farmaceutica è cresciuta in un contesto di mercato e con un modello di business che vedevano da una parte la centralità dello Stato nella distribuzione spesso indiscriminata delle risorse alle Regioni ed Enti locali, attraverso il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), e dall'altra dalla centralità ed unicità del medico quale unico target da raggiungere. La maggior parte dei prodotti farmaceutici erano dei *blockbuster* e appartenevano a marchi molto noti ceduti in co-marketing da grandi aziende multinazionali ad imprese nazionali per aumentare la massa critica promozionale su prodotti di grande diffusione. L'accesso al mercato del farmaco era garantito soprattutto dal "Medico di Medicina Generale" e, quindi, le strategie commerciali dell'impresa farmaceutica, in questo periodo, si fondavano su un costante incremento della *share of voice* attraverso l'aumento dei contatti con i medici e l'accrescimento della rete di Informatori Scientifici del Farmaco (ISF). Le politiche di prezzo, nella registrazione dei farmaci, erano molto "premianti" per le aziende e le procedure di acquisto non risentivano di particolari vincoli normativo-procedurali. La razionalizzazione dei costi e la regionalizzazione del SSN da una parte, uniti all'evoluzione dello scenario mondiale caratterizzato da grandi fusioni fra aziende farmaceutiche, dalla progressiva diminuzione dei farmaci innovativi e dalla comparsa nel settore dei farmaci equivalenti (per effetto delle prime scadenze dei brevetti sui farmaci), oltre che la compressione dei contatti con i medici, costringono, oggi, l'industria farmaceutica a rivedere i propri modelli di business e le proprie strategie competitive. In particolare, la riforma in senso regionalistico del sistema sanitario nazionale ha portato ad un aumento delle barriere d'accesso per il prodotto o per l'azienda costringendo l'impresa farmaceutica a considerare una pluralità di nuovi interlocutori tra *decision maker* e *influencer*; non più soltanto i medici ma anche i farmacisti e le figure tecniche, amministrative, istituzionali e pubbliche raggiungibili solo attraverso la creazione di nuove unità operative destinate ad occuparsi dei diversi meccanismi di accesso al mercato (de Cosmo, 2013). In particolare la presenza di più interlocutori nella veste di influenzatori (medici e farmacisti in primis) induce l'impresa farmaceutica ad adottare un doppio posizionamento ovvero strategie finalizzate a costruire un posizionamento distintivo e differente sia nella mente del medico che del farmacista in quanto aventi un'altissima influenza nel processo di acquisto del cliente finale (Signori *et al.*, 2010).

Infine la sempre maggiore necessità di soddisfare molteplici bisogni degli interlocutori induce le imprese farmaceutiche a competere non più soltanto con l'esercizio di leve commerciali per espandere il mercato del singolo farmaco, ma anche attraverso l'attuazione di una serie di azioni integrate aventi come obiettivo quello di affermare la capacità dell'azienda di supportare non solo il medico ma anche il farmacista, il servizio sanitario regionale e l'azienda sanitaria nella gestione dell'appropriatezza dei Percorsi Diagnostici Terapeutici Assistenziali (PDTA). È evidente che un simile passaggio determina, per le imprese farmaceutiche, l'esigenza di innescare un processo di evoluzione culturale del management, al fine di espandere la propria presenza in tale settore, attraverso la gestione di un paziente in termini di appropriatezza globalmente intesa senza trascurare che la realtà geografica italiana è estremamente diversificata in termini di offerta di salute. Ciò è possibile solamente creando, comunicando e portando valore sostenibile ai diversi *stakeholder* diretti ed indiretti (medici, farmacisti, ASL, Ospedali, pazienti, Università, Associazioni scientifiche, sindacati, ordini professionali, associazioni dei pazienti ed altri).

Alla luce di queste brevi considerazioni il lavoro di ricerca si propone di verificare l'esistenza di un orientamento alla sostenibilità da parte delle imprese farmaceutiche, sia a livello di filosofia di governo che nell'operatività e nella prassi, al fine di migliorare la competitività della stessa nel lungo termine in un contesto ampliato nel quale essa si pone al centro di un articolato insieme di interdipendenze creando e condividendo conoscenze e valore con i vari attori del sistema capaci di collaborare alla creazione di un linguaggio comune.

Da questo punto di vista questa ricerca vuole rappresentare un contributo alla letteratura scientifica, avendo l'obiettivo di comprendere l'approccio al tema della sostenibilità da parte delle industrie farmaceutiche. Le domande a cui questo studio cerca di rispondere sono, in definitiva:

- 1- Quali dinamiche spingono le imprese farmaceutiche ad attuare politiche più conformi al rispetto dell'ambiente e dell'etica?
- 2- Qual sono le conseguenze dell'agire sostenibile o delle politiche sostenibili dell'impresa farmaceutica all'interno dell'arena competitiva?

2. Letteratura di riferimento

La responsabilità d'impresa (Ness, 1992; Carroll, 1999; Garriga e Melè, 2004; McWilliam *et al.*, 2006) rappresenta indubbiamente una tematica di interesse in ambito scientifico, come mostrato anche dalla sempre più presente ricerca in questo campo, anche in riferimento al settore farmaceutico (Schneider *et al.*, 2010, Yaros e Wood, 1979), come approfondito anche da Kuk *et al.* (2005) e Cheah *et al.* (2007): nell'ambito della gestione d'impresa essa incarna un nuovo approccio strategico (Perrini e Tencati, 2008) e una risorsa fondamentale per il successo dell'impresa (Lenssen *et al.*, 2007), tanto da diventare centrale anche nelle decisioni che vengono prese all'interno di essa (Cochran, 2007); Carroll (1979) ha delineato un modello di responsabilità definito in quattro principali stadi, ossia quello economico, quello legale, quello etico e quello discrezionale:

- le responsabilità economiche sono relative alla creazione di valore per gli azionisti e per il mercato;
- dal punto di vista della normativa essere responsabili significa rispettare la legge;
- dal punto di vista etico ci si riferisce al sistema di principi sociali basati su equità e imparzialità;
- in prospettiva discrezionale la responsabilità si manifesta in investimenti a favore della società.

Emergono, dunque, i diversi aspetti della responsabilità d'impresa, che nelle sue tante sfaccettature si concretizza in comportamenti che spaziano dall'ambito economico a quello sociale e ambientale: da questo punto di vista si può far riferimento al concetto di *triple bottom line* (Elkington, 1997; Henriques e Richardson, 2004; Norman e MacDonald, 2004), un concetto che mette in luce le tre dimensioni della sostenibilità, appunto quella economica, sociale ed ambientale: la CSR può essere definita come la base della cosiddetta Corporate Sustainability. L'approccio dell'impresa alla sostenibilità si concretizza attraverso il passaggio dallo *shareholder* allo *stakeholder approach*, attraverso il quale l'impresa dà importanza alle relazioni con tutti i portatori di interesse e non solo agli azionisti (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Van Marrewijk, 2003). L'orientamento alla sostenibilità presuppone un percorso da parte dell'impresa, un iter che da una concezione di carattere filosofico giunga alla concreta operatività: da questo punto di vista tale orientamento va inquadrato nell'ambito dell'Approccio Sistemico Vitale (Beer, 1991, Golinelli, 2005), che ingloba l'azione di governo e le prassi gestionali ad ogni livello attraverso la consonanza, l'armonia, la compatibilità, l'allineamento e il dialogo con i sistemi di riferimento, intra e intersistemici (Golinelli, 2011). Attraverso l'approccio sostenibile l'impresa "pensa a sé pensando prima di tutti a gli altri" (Baccarani, 2010) legando la creazione di valore economico alla responsabilità e alla trasparenza (Golinelli e Volpe, 2012). L'importanza sempre più grande che la Corporate Sustainability assume si concretizza, nella pratica, nella creazione del bilancio sociale, che comprende diverse tipi di rendicontazione, come il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità, il bilancio di missione, il bilancio di mandato e il bilancio di genere (Sciarelli, 2012). A tal proposito Jasch (1999) evidenzia proprio come l'approccio alla sostenibilità sia oggetto di misurazione attraverso una serie di indicatori legati alle *performance*, come ad esempio:

- a) indicatori relativi alla *performance* gestionale: obiettivi raggiunti legati a determinati programmi, partecipazione dei dipendenti ai programmi ambientali, grado di osservanza della normativa, costi ambientali, risparmi legati a iniziative di eco-sostenibilità, fondi di ricerca utilizzati per lo sviluppo a favore dell'ambiente;
- b) indicatori relativi alla *performance* operativa: quantità di materiali utilizzati, utilizzo di materiali riciclati, consumo di combustibili, energia utilizzata ed energia risparmiata, rifiuti generati per unità di prodotto e rifiuti trasformabili in materiali riutilizzabili, emissioni generali.

In maniera simile si può citare il lavoro di Keeble *et al.* (2003), nel quale è presente una tabella riassuntiva degli indicatori di sostenibilità, come mostrato nella seguente tabella:

Tab. 1: Indicatori di sostenibilità

Indicatori interni			Indicatori per il management	Indicatori relativi a <i>stakeholder</i> , business partner e prodotto	
Corruzione	Commercio equo	Carico di lavoro	Attività di revisione	Reputazione	Grado di cittadinanza dell'impresa
Trasporto	Codice di condotta	Differenze ed equità nelle opportunità	Sistemi di gestione	Rappresentazione del prodotto	Prodotti etici
Aria	Ambiente lavorativo	Malattie	Business performance	Cordialità	Fornitori
Formazione relativa all'ambiente	Qualità	Addestramento e sviluppo personale	Normativa	Comunità locale	Azionisti
Acqua	Costi ambientali	Benefici ai dipendenti	Sicurezza e salute sul lavoro	Reporting delle performance sociali	Business partner
Energia	Rifiuti	Creazione di lavoro	Sicurezza e salute	Reporting	Clienti

Fonte: Adattamento da Keeble *et al.* (2003)

Emerge, dunque, come la sostenibilità stia diventando non solo una scelta morale da parte delle imprese, ma un vero e proprio atto di cambiamento anche nella concezione della gestione d'impresa: non a caso è in aumento il numero di imprese che mostra dati e informazioni e comunica con gli *stakeholder* anche attraverso i cosiddetti report di sostenibilità (Isaksson e Steimle, 2009; Adams e Frost, 2008; Adams e McNicholas, 2007; Schaltegger *et al.*, 2006; Kolk, 2004).

Nel filone di ricerca relativo alla misurazione delle va citato anche Hubbard (2009), il quale evidenzia lo sviluppo della cosiddetta Sustainable Balanced Scorecard (BSCD), composta da 30 parametri di misurazione divisi in sei aree, con riferimento a processi interni ed esterni, di lungo e di breve periodo, e in base al punto di vista di diversi *stakeholder*, come mostrato nella seguente tabella.

Tab. 2: Ipotetica Sustainable Balanced Scorecard

Prospettiva finanziaria	Processi interni
Crescita delle vendite ROS ROA ROE Gearing	Produttività Fatturato di lavoro Produzione media per unità Capitale circolante Capacità di utilizzo
Clienti/ Mercato	Sviluppo
Quota di mercato Numero di nuovi clienti Tasso di prodotti resi Difetti Tempo del ciclo dell'ordine	Nuovi prodotti Nuovi mercati Spesa in ricerca e sviluppo Spese di training Investimenti
Performance sociali	Performance ambientali
Soddisfazione dei dipendenti Performance sociale dei fornitori Relazioni nella comunità Investimenti filantropici Fattore specifico dell'industria	Utilizzo di materiali-chiave Utilizzo di energia Utilizzo d'acqua Emissioni e rifiuti Fattore specifico dell'industria

Fonte: Adattamento da Hubbard (2009)

Studi su questo strumento sono stati portati avanti anche da altri studiosi come Moller *et al.* (2005) e Figge *et al.* (2002).

Nello specifico, entrando nel merito del settore oggetto di analisi del presente studio, Veleva *et al.* (2003) hanno esaminato gli indicatori per la misura della sostenibilità ambientale considerando sei imprese farmaceutiche, rilevando un basso utilizzo di indicatori riferiti all'impatto sull'ambiente; ulteriore attenzione all'impatto della sostenibilità nel settore in questione è stata data anche da Watson (2012) e, in tema di comunicazione, va citato lo studio di Kolk (2003) che ha evidenziato come le imprese farmaceutiche si siano mostrate particolarmente sensibili alla stesura dei report di sostenibilità. Altro studio è quello di Blum-Kusterer e Salman Hussain (2001), incentrato sull'analisi di imprese tedesche e inglesi operanti nel campo della farmacia e, in particolare, sull'analisi dei fattori che hanno generato la loro svolta sostenibile: i risultati di questa ricerca hanno evidenziato che la normativa rappresenta il driver principale per le imprese verso l'eco-sostenibilità, seguita dalla tecnologia: importanti sono, in ogni caso, anche le relazioni con gli stakeholder e i rapporti inter-aziendali.

Secondo Porter e Kramer (2006) è possibile identificare un legame tra approccio responsabile e vantaggio competitivo, in particolare affermando che l'impresa dovrebbe focalizzarsi sulla risoluzione di un problema sociale, cercando di risolverlo, ottenendo, al tempo stesso, un beneficio all'interno dell'arena competitiva; lo stesso Porter (1985), inoltre, ha evidenziato quello che è l'impatto sociale dell'intera catena del valore.

Alcuni studi, invece, si sono soffermati sulla possibile associazione tra scelte sostenibili e andamento degli indici finanziari dell'impresa: la maggior parte degli studi di questo filone di ricerca ha fatto emergere un legame positivo tra *performance* finanziaria e sostenibilità, come mostrato in particolare da Fombrun e Shanley (1990), Klassen e McLaughlin (1996), Russo e Fouts (1997), Waddock e Graves (1997); al contrario gli studi di Jaggi e Freedman (1992) e Hamilton (1995) hanno rilevato un'associazione negativa.

Il raggiungimento della sostenibilità è un processo che comunque coinvolge l'impresa in tutte le sue fasi, come osservato da Nidumolu *et al.* (2009), i quali evidenziano il percorso che la stessa impresa deve compiere per cogliere i benefici apportati dalle scelte responsabili:

- 1- concepire la normativa sulla sostenibilità non come una semplice imposizione ma come un'opportunità: in questa prospettiva l'impresa dovrebbe addirittura anticipare la regolamentazione, facendo delle scelte sostenibili un fattore di innovazione;
- 2- rendere tutta la catena del valore sostenibile: si tratta di acquisire competenze in tecniche quali la *life-cycle assessment* e ridisegnare le *operations* in modo da ridurre sprechi e rifiuti, oltre ad utilizzare in maniera più efficiente energia e materiali;
- 3- progettare prodotti e servizi in modo sostenibile: ad esempio si può agire sul *packaging*;
- 4- sviluppare nuovi modelli di *business*, ad esempio considerando l'analisi delle nuove esigenze dei consumatori;
- 5- sviluppare piattaforme per le *next-practice*.

La creazione di valore sostenibile (Laszlo, 2008; Figge *et al.*, 2008) da parte delle imprese è tema di analisi da parte degli studiosi Hart e Milstein (2003), i quali hanno costruito una matrice che definisce 4 strategie legate alla formazione di questo valore. Tali strategie si basano su:

- tecnologie pulite, che hanno l'obiettivo di definire le competenze future dell'impresa; i *payoff* sono rappresentati dall'innovazione e dal riposizionamento;
- *vision* improntata alla sostenibilità, in modo da creare una mappa per soddisfare bisogni non ancora considerati: da questo punto di vista nuove prospettive potrebbero essere aperte attraverso il dialogo con tipologie di *stakeholders* prima ignorate, come gli ambientalisti;
- prevenzione dell'inquinamento, volta a diminuire rifiuti ed emissioni, con conseguente abbassamento dei costi e dei rischi per l'impresa;
- gestione della produzione, considerando i punti di vista degli *stakeholder*, in modo da poter migliorare la reputazione dell'impresa: ciò presuppone una maggiore centralità di fornitori e clienti.

Figge e Hahn (2004) hanno introdotto, invece, il cosiddetto Sustainable Value Added per la misurazione monetaria del contributo d'impresa al raggiungimento dell'obiettivo della sostenibilità, considerando l'efficienza e l'efficacia di tutte e tre le sue dimensioni.

Nel complesso si può notare come il tema della responsabilità sociale e della sostenibilità siano sempre più rilevanti nella letteratura e il filone di ricerca è sicuramente in fase di crescita: il settore farmaceutico è stato però raramente analizzato dagli accademici e da questo punto di vista questo può sicuramente rappresentare un *gap*. Indubbiamente le attività delle imprese operanti in questo campo sono particolarmente d'impatto sia a livello sociale che ambientale: basti pensare alle notevoli quantità di componenti chimici e ai rifiuti che produce. Da questo punto di vista la prima svolta si è registrata a partire dagli anni '90, la quale si è poi concretizzata negli ultimi anni anche attraverso l'aumento del budget destinato al miglioramento delle performance di sostenibilità e la creazione, ad esempio, dei *Pharmaceutical Industry Principles for Responsible Supply Chain Management* (Rajagopal, 2014).

3. Metodologia della ricerca, indagine empirica e risultati conseguiti

Al fine di verificare l'ipotesi di ricerca, che ha natura qualitativa ed esplorativa (Mari, 1994), si è pensato di articolare l'analisi in due *step*: 1. Indagare in maniera generale sull'orientamento sostenibile delle imprese farmaceutiche attraverso il settore della formazione in ambito sanitario al quale molte imprese farmaceutiche si rivolgono per lo sviluppo di adeguate competenze, soprattutto nell'area commerciale a seguito della maggiore difficoltà di accesso al mercato del farmaco; 2. Formulare un *case study* (Yin, 2002) che possa, in via esplorativa, dimostrare l'orientamento alla sostenibilità dell'impresa farmaceutica, sia sotto l'aspetto strategico che operativo, e l'impatto sulla competitività della stessa.

La prima fase di analisi ha portato all'individuazione di un data set di società specializzate nell'erogazione di servizi di formazione in ambito farmaceutico in Italia al fine di individuare degli informatori chiave o esperti da intervistare (tab. 3).

Tra le varie società è emersa la Winch s.r.l. di Milano, specializzata nell'erogazione di servizi di formazione integrata in materia di Educazione Continua in Medicina (ECM) in qualità di provider accreditata dalla Commissione Nazionale ECM secondo quanto stabilito dalla normativa di riferimento¹. La Winch è l'unica società che, grazie anche alla *partnership* con Sanitanova, consente un approccio integrato alla tematica della sostenibilità dell'accesso al mercato (Market Access) perché affronta l'argomento da più punti di partenza:

- *assessment* delle *skills* degli operatori del Market Access
- Formazione organizzativa, comunicazionale e definizione della Job Description delle varie figure operanti nel Market Access (Public Affair Manager, Key Account Manager, Regional Affair Manager, ...)
- Progetti di congiunzione pubblico - privato per la gestione dell'informazione scientifica del farmaco
- Progetti di integrazione inter-funzionale nell'ambito dell'azienda farmaceutica

¹ D.L. 30 dicembre 1992 n. 502 integrato da D.L. 19 giugno 1999 n. 229.

Tab. 3: Società specializzate nell'erogazione di servizi di formazione integrata in Sanità

Ambito sanitario			
Formazione a distanza (FAD)	Prex	FAD diretta e sponsorizzata	www.prex.it/
	Zadig	FAD diretta e convenzioni	www.zadig.it/
	GGallery	FAD sponsorizzata e convenzioni (Fofi)	www.ggallery.it/
	Springer Verlag	FAD sponsorizzata e società scientifiche	ecm.springer.com/
	Infomedica	FAD sponsorizzata e società scientifiche	www.infomedica.com/
	LSWR Edra/ Elsevier	FAD sponsorizzata e diretta con riviste	http://www.edra3.it/
	Imagine	FAD sponsorizzata e convenzioni (ordini farmacisti)	http://www.imagine.it/formazione.html
	Sanitanova s.r.l.	FAD diretta, sponsorizzata e convenzioni	www.sanitanova.it
Winch s.r.l.	FAD diretta e sponsorizzata farmacisti	www.winch.it	
Formazione in presenza detta "Residenziale"	GIMBE	Opera su tematiche quali "Governo Clinico, EBM, Clinical Governance, Management"	www.gimbeducation.it/
	CEFPAS	Opera prettamente in Sicilia su tematiche varie – attivo anche in FAD Regione Sicilia	www.cefpas.it/
	CEREF – Centro Ricerca e Formazione	Opera sul territorio nazionale su tematiche quali "Qualità in Sanità, Rischio Clinico",	www.ceref.eu/
	ISSOS	Opera su temi quali Performance, Contabilità, Contratti di lavoro in Sanità	http://www.issos.it/jobs/19/index.html
	Sanitanova s.r.l.	Opera sul territorio nazionale su tematiche quali Clinical Governance, Management, Rischio Clinico, Performance Management, Comunicazione, Umanizzazione, Sicurezza, Negoziazione, Riorganizzazione Cure Territoriali	www.sanitanova.it
	CERISMAS	Opera su temi quali: "Lean Organization, Controllo di Gestione, Valutazione della Performance, Economia Sanitaria, HTA, Market Access, Management".	www.cerismas.com/web/it/formazione.html
Ambito farmaceutico			
Formazione in presenza detta "Residenziale"	3P Solution	Lavora su temi legati a: HTA, all'HS (Horizon Scanning), farmacologia e clinica, farmaco economia e appropriatezza	http://www.3psolution.it/
	Fondazione Istud	Lavora su temi legati al Management Sales & Marketing	http://www.istud.it/
	Quality systems	Lavora su temi legati alla gestione della qualità	http://www.qualitysystems.it/
	Pharma Point	Lavora su temi organizzativi e manageriale correlati a Sales & Marketing	http://www.pharmapoint.it
	Infinity	Lavora con progetti innovativi correlati a Marketing & Sales	http://www.infinity.it/
	PEC Pharma Education Centre	Opera su temi quali: qualità, sicurezza, processi, farmacovigilanza	http://www.pec-courses.org/
	Pharma D&S	Medico Marketing, Regolatorio, Market Access, Farmacovigilanza	www.pharmades.it/
	Winch s.r.l.	Opera sul territorio nazionale su tematiche quali: Management, Assessment, Market access, Sales & Marketing	www.winch.it

Fonte: ns. elaborazione

Dopo alcuni contatti preliminari, la Winch ha verificato la disponibilità di tre docenti esperti nelle tematiche in questione favorendo i relativi contatti che si sono poi conclusi con la più ampia disponibilità di uno di loro per la somministrazione di un questionario semi-strutturato attraverso una intervista personale della durata di due ore circa. I quesiti sui quali si è focalizzata l'attenzione hanno preso in considerazione l'analisi degli obiettivi di sostenibilità delle imprese farmaceutiche e le modalità di conseguimento degli stessi.

Dai risultati è emerso che le manovre di contenimento della spesa farmaceutica e l'evoluzione del mercato di riferimento hanno imposto al settore farmaceutico un passaggio da un modello di business, che definiamo Pharma 1.0, basato sui "blockbuster" (farmaci da grandissimi volumi e profitti) ad un altro modello, attualmente a fine corsa, denominato Pharma 2.0. caratterizzato da una diversificazione del business, indotta da una massiccia scadenza di brevetti, attraverso l'ingresso in

mercati contigui (vaccini, biotecnologici, OTC, farmaci equivalenti etc.). Nel passaggio le aziende del settore hanno diversificato il proprio portafoglio prodotti, hanno reso più flessibile e indipendente l'area Research & Development (R&D), hanno sviluppato *partnership* con imprese biotecnologiche e centri di ricerca universitari e hanno delocalizzato molte funzioni marginali in un'ottica di raggiungimento di obiettivi sia di efficienza che di efficacia. Il prossimo *step* di cambiamento a cui tende l'impresa farmaceutica più proattiva è il modello Pharma 3.0. incentrato sugli “*health outcomes*” ovvero sul complessivo valore apportato al sistema sanitario e ai suoi pazienti, soddisfacendo le aspettative degli *stakeholder* e dove il prodotto tradizionale, il farmaco, costituisce solo una parte della proposta di valore al cliente. Per far ciò è indispensabile: 1. conoscere l'articolazione del contesto (generale e locale) sotto il profilo normativo e organizzativo per l'ambito ospedaliero e per quello territoriale ed in particolare conoscere fino al minimo dettaglio e a tutti i livelli (nazionale, regionale e locale) l'organizzazione e le logiche della filiera di soggetti implicati nel processo di acquisizione di un farmaco per l'utilizzo ospedaliero o diffuso; 2. Individuare le reali esigenze del cliente; 3. Identificare gli obiettivi strategici e tattici di accesso al mercato sviluppando una proposizione di valore sostenibile; 4. Creare delle unità operative specializzate in grado di operare a fianco del Marketing & Sales, della Medica e del regolatorio, per facilitare l'introduzione dei farmaci nel sistema sanitario nazionale, regionale e locale; 5. Determinare il modello delle competenze per le risorse da impiegare, organizzando un percorso di reclutamento (*assessment*) e di formazione coerente con il suddetto modello; 6. Pianificare, programmare ed implementare le azioni per un piano operativo modulare e multifattoriale di proposizione di valore sostenibile.

Si deduce che per realizzare questo processo è necessario un profondo cambiamento sia organizzativo che strategico che sviluppi una proposizione di valore sostenibile realizzabile attraverso un'integrazione nella *value chain* sanitaria e quindi attraverso una reale comprensione dei bisogni di ogni singolo cliente identificato per area terapeutica a livello soprattutto regionale e locale. Tale proposizione di valore per lo sviluppo di vantaggi competitivi durevoli è attuabile attraverso la realizzazione di progetti innovativi di *partnership* con le aziende sanitarie ed altri *stakeholder* (medici, farmacisti, associazioni scientifiche, sindacati, ordini professionali, associazioni dei pazienti, ecc.) definiti in letteratura “Sustainability Networks” ovvero un insieme di relazioni intersistemiche con tali imprese ed istituzioni attraverso l'ascolto costante, il dialogo, lo scambio di informazioni e il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* nella ricerca di soluzioni a problematiche di interesse comune (Golinelli, Volpe, 2012). I risultati di questa prima parte di analisi ci hanno permesso di constatare l'importanza dell'approccio relazionale con i sistemi ed i sovra-sistemi di un ambiente tendenzialmente aperto ed individuare alcune domande chiave da inserire nel questionario proposto alla direzione dell'impresa oggetto di studio.

Il *case study* è stato, quindi, successivamente formulato attraverso la raccolta di dati on line provenienti dalla somministrazione di un questionario semi-strutturato indirizzato al Direttore Generale dell'impresa farmaceutica Stallergenes con sede in Milano. Il questionario è stato suddiviso in quattro macro-aree dedicate ai seguenti argomenti di analisi: 1. Sostenibilità sia a livello filosofico che operativo; 2. Approccio relazionale e *partnership*; 3. Politiche di comunicazione sostenibili; 4. Relazione tra sostenibilità e competitività.

Il gruppo Stallergenes è un'azienda biofarmaceutica europea specializzata da 50 anni nel trattamento delle allergie respiratorie con immunoterapia allergenica. Stallergenes Italia, nata nel 1997, è oggi, grazie al forte impegno profuso nella ricerca e sviluppo di soluzioni terapeutiche innovative oltre che allo stretto rapporto instaurato con gli specialisti allergologi, leader del mercato dell'immunoterapia specifica. Dalla rilevazione online emerge che l'impresa pone una certa attenzione al tema della sostenibilità sia etica che ambientale, evidenziando anche l'attenzione nel comunicare le varie iniziative.

L'orientamento sostenibile è certificato a livello strategico da un codice etico e di condotta oltre che da meccanismi di controllo del funzionamento degli stessi. Il codice etico definisce i principi ed i valori su cui si fonda la condotta dell'organizzazione nei confronti di tutti gli *stakeholder*. Tale codice esprime la visione, il pensiero ed i valori dell'impresa che permeano le scelte ed i processi

aziendali puntando sui seguenti aspetti: responsabilità sociale nei confronti di tutti gli *stakeholder* ed in particolare nei confronti dei pazienti, onestà e rispetto della legge, legittimità morale, trasparenza, riservatezza, tutela ambientale, concorrenza leale, qualità dei prodotti e dei servizi, equità e correttezza nella gestione dei contratti, valore delle risorse umane, sicurezza informatica ed internazionale. I meccanismi di controllo del corretto funzionamento dei codici di condotta puntano su procedure interne di verifiche sviluppate localmente dai direttori amministrativi, da società di revisione e attraverso la certificazione ISO, esternamente attraverso l'audit della sede corporate. Inoltre la direzione scientifica rappresenta una struttura operativa di supporto all'attività decisionale e d'indirizzo del governo.

Rilevante è il rispetto dei vincoli ambientali nella realizzazione dei prodotti e dei processi produttivi. In particolare l'impresa si sforza di ridurre al minimo l'utilizzo di prodotti fluidi e monouso e di eliminare i materiali rischiosi come la formalina. Rilevante è, in particolare, l'impegno dell'impresa nella gestione dei rifiuti attraverso il controllo dell'emissione di CO₂ derivante dalla sua attività. Il valore delle risorse umane, molto enfatizzato nel codice etico, è sostenuto attraverso un'adeguata formazione e coinvolgimento del personale (il 45% dei dividendi è distribuito equamente tra i dipendenti e soci, mentre il 55% viene reinvestito nel business). Molto importante è il peso della relazione e del dialogo costante con tutti gli *stakeholder* del settore farmaceutico: Asl, Ospedali, Istituzioni pubbliche nazionali, policy maker regionali e locali, farmacie convenzionate ed ospedaliere, associazioni dei pazienti ed infine Università ed enti di ricerca. In particolare vi è un coinvolgimento attivo di alcuni *stakeholder* nella ricerca di soluzioni a problematiche d'interesse comune quali: 1. supporto e dialogo con l'associazione dei pazienti di asma², in particolare con Federasma/EFA sostenendo recentemente la realizzazione di un libro destinato ai pazienti allergici, 2. partecipazione attiva alla rete di allergologia in Piemonte al fine di contribuire alla razionalizzazione dei Percorsi Diagnostici Terapeutici Assistenziali per le malattie croniche di asma³, 3. realizzazione di studi di farmaco-economia nell'immunoterapia specifica⁴, 4. condivisione delle conoscenze in ambito specialistico attraverso la pagina Facebook. In particolare gli studi di farmaco-economia effettuati dalla Stallergenes dimostrano come l'utilizzo dell'immunoterapia specifica riduca il consumo dei farmaci e l'uso dei test ed esami per la rinite allergica associata o no all'asma incentivando, quindi, l'appropriatezza della spesa farmaceutica⁵. La condivisione delle conoscenze in ambito specialistico nasce da un'esigenza di specializzazione estrema creando i presupposti per una verticalizzazione della ricerca, ad esempio attraverso *partnership* con le Università ed Enti di ricerca, con riflessi strategici rilevanti sia dal punto di vista comunicazionale (ad esempio attraverso la creazione di *Scientific Social Network*), che dal punto di vista di brand management (Liebeskind *et al.*, 1996; Demirken I., Demirken S., 2012). Inoltre attraverso lo *Scientific Social Network* l'impresa si interfaccia con gli specialisti del settore, i pazienti o i cittadini interessati al problema delle allergie per una corretta diffusione di notizie scientifiche di ordine epidemiologico, diagnostico e terapeutico, anche con analisi di impatto sociale.

L'orientamento sostenibile dell'impresa alimenta e sviluppa il capitale reputazionale della stessa attraverso la Corporate Communication incentrata a livello strategico sull'ascolto degli *stakeholder* e sulla raccolta delle informazioni provenienti dai vari pubblici di riferimento e a livello operativo su una comunicazione relazionale con l'obiettivo di diffondere i valori guida, la missione,

² Attraverso contributi informativi di carattere scientifico, epidemiologico (impatto della malattia allergica asmatica sulla qualità di vita e impatto di ordine sociale ed economico).

³ Attraverso il contributo informativo sulle caratteristiche che dovrebbe avere una rete di patologia che coinvolge gli specialisti allergologi e i farmacisti, in ordine alla presa in carico dei pazienti e al *counseling* da impostare per l'eradicazione della malattia.

⁴ Gli studi di farmaco-economia puntano sulla produzione di evidenze non solo cliniche ma anche di sostenibilità economica all'uso del farmaco soddisfacendo sia le aspettative dei clinici che quelle dei *payers* di tutti i livelli, dal nazionale al regionale e locale.

⁵ Nello studio è riportata un'analisi costi-benefici dell'immunoterapia specifica. Anche in questo settore, le tecniche di valutazione tipiche dell'analisi economica, quindi il calcolo dei costi delle malattie (COI - Cost of Illness) consentono non solo di valutare le ricadute economiche delle stesse sull'intero sistema sanitario, ma anche di definire una più efficiente allocazione delle risorse e di aiutare il medico a prendere coscienza degli effetti economici delle sue decisioni nell'ambito delle opzioni diagnostiche e terapeutiche utilizzate per gestire la malattia.

le strategie *corporate/business*. A livello operativo accanto ad una comunicazione sostenibile pianificata, che utilizza tra i mezzi soprattutto i comunicati stampa, gli eventi (es. visita ai laboratori) e una comunicazione diretta e personale, si aggiunge una cosiddetta comunicazione emergente e di stimolo all'estroversione attraverso una partecipazione attiva degli *stakeholder* nel social media e nella *brand community*, come precedentemente detto, ai fini di una produzione di contenuti multimediali generati dagli utenti (Siano, 2011; Siano e Vollero, 2012). Ci riferiamo in particolare agli attori che alimentano il cosiddetto *Scientific Social Network*, specialisti ma anche i pazienti di età pediatrica che interagiscono con l'impresa attraverso il sito www.stallerteam.it il quale propone ai bambini colpiti da rino-congiuntivite allergica un corretto utilizzo della terapia attraverso il gioco. Tale ultimo obiettivo nei confronti dei pazienti risponde anche alla necessità di investire in forme di comunicazione indirette aventi come fine ultimo l'accrescimento dell'*awareness* sulla malattia e non la commercializzazione del prodotto, nel rispetto della normativa italiana che vieta il Direct To Consumer Advertising (DTCA)⁶. Alla comunicazione esterna si aggiunge poi una comunicazione interna socialmente responsabile attraverso l'utilizzo di mail aziendali, intranet, affissioni aziendali ed eventi sociali diretti ai dipendenti ed ai collaboratori dell'impresa, ma soprattutto attraverso la formazione, quale fattore chiave per lo sviluppo individuale e professionale, che contribuisce alla rapida integrazione dei nuovi dipendenti e alla contemporanea promozione interna.

La reputazione sostenibile dell'impresa è riscontrabile non solo dai comportamenti della stessa ma anche dall'alto *commitment* da parte dei componenti dell'organo di governo ovvero l'impegno costante, durevole e coerente nel corso del tempo quale misura affidabile per esprimere dei giudizi sull'organizzazione.

Gli ultimi risultati dell'analisi dimostrano come la sostenibilità ha un impatto rilevante sulla competitività dell'impresa nella prospettiva del manager (tale dato è stato espresso con un peso di 70 considerando un *range* da 1 a 100). In particolare le dimensioni della sostenibilità che, in ordine d'importanza, impattano sulla competitività della Stallergenes sono:

1. Prodotti e processi nel rispetto dell'ambiente
2. Politiche di salvaguardia dell'ambiente
3. Sviluppo di etichette/marchi ecologici
4. Sicurezza del personale
5. Comportamento etico verso *stakeholder*
6. Sviluppo professionale/personale delle Risorse Umane
7. Rispetto delle esigenze dei clienti
8. Politiche di selezione dei fornitori
9. Sostegno attività del territorio
10. Certificazioni sostenibilità
11. Anticipo normativa
12. Pubblicità socialmente responsabile
13. Sistemi monitoraggio risultati
14. Comunicazione interna/esterna sulla sostenibilità
15. Sostegno no profit
16. Collaborazione con altre organizzazioni.

Le prime otto dimensioni della sostenibilità che hanno un impatto più rilevante sulla competitività dell'impresa sono quelle che hanno un valore più strategico rispetto alle successive considerando che sono quelle sulle quali si investe nel lungo termine. Ovvero l'approccio alla sostenibilità sembra in questo contesto muoversi da una posizione tattica ad una prospettiva strategica. A conferma di questi risultati si rileva nell'ultima domanda del questionario, intesa a

⁶ Il Direct to Consumer Advertising (DTCA) di solito si riferisce alla commercializzazione di prodotti farmaceutici. Questa forma di pubblicità è diretta verso i pazienti, piuttosto che i professionisti del settore sanitario. L'ente che regola tale pubblicità è la Food and Drug Administration che ha sede negli Stati Uniti. I mezzi utilizzati per il DTCA sono i classici mass e social media. Il problema etico in materia di DTCA nel settore farmaceutico riguarda il modo in cui tali annunci possano influenzare la domanda dei consumatori nei confronti di medicinali soggetti a prescrizione nei casi in cui non sia medicalmente necessario.

definire quelli che possano essere i *driver* riconducibili alle fonti del vantaggio competitivo per l'impresa farmaceutica nella prospettiva di matrice porteriana, un'enfasi incentrata sugli *intangibles* oltre che sul contenimento dei costi ovvero: l'immagine, la reputazione frutto soprattutto di un consenso da parte dell'opinione pubblica, la relazione con gli *stakeholder*. Tali dati si avvicinano ai risultati di un'importante ricerca realizzata da Fiocca e Sebastiani (2009) i quali focalizzano la loro attenzione sulle dinamiche della relazione tra sostenibilità e competitività delle imprese italiane nei vari settori. Complessivamente i risultati dell'indagine confermano la prospettiva strategica e relazionale dell'orientamento alla sostenibilità da parte della Stallergenes.

4. Implicazioni accademiche e manageriali

I risultati complessivi mettono in luce il modello incentrato sugli *"health outcomes"*, riscontrabile nella filosofia e nell'orientamento di governo, nell'operatività e nella prassi, che, se ben gestito, apporterebbe un valore al sistema sanitario soddisfacendo le aspettative degli stakeholder e aiutando l'impresa farmaceutica a sviluppare vantaggi competitivi durevoli. Tale modello, è incentrato: 1. sulla responsabilità economica, attraverso la creazione di valore economico sia per i soci, azionisti e i dipendenti, distribuendo ad esempio in maniera equa i dividendi tra di loro, che per il mercato attraverso studi di farmaco-economia che incentivano l'appropriatezza della spesa farmaceutica da parte degli enti ospedalieri e ASL e indirettamente da parte dei pazienti; 2. sulla responsabilità legale ed ambientale recependo la normativa sulla sostenibilità come una opportunità da sfruttare in termini competitivi ad esempio attraverso le certificazioni ambientali che creano maggiori possibilità di introduzione sul mercato di farmaci con etichette e marchi ecologici e processi produttivi eco-sostenibili; sulla responsabilità etica e sociale nei confronti di tutti gli stakeholder realizzabile attraverso vari progetti innovativi di *partnership* con gli stessi. Tra gli altri progetti, oltre quelli individuati nel *case study*, citiamo: 1. La realizzazione delle Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT) e le Unità Complesse di Cure Primarie (UCCP), previste dall'Accordo Collettivo Nazionale del 27/06/2009, e aventi l'obiettivo di de-ospedalizzazione ed erogazione dei servizi socio-sanitari sul territorio ed offerti in maniera integrata dai Medici di Medicina Generale, dai Pediatri di Libera Scelta e dagli specialisti convenzionati al fine di garantire l'appropriatezza dei Percorsi Diagnostici Terapeutici Assistenziali (PDTA), razionalizzando quindi anche la spesa sanitaria; 2. Diffusione di progetti di tele assistenza per sfruttare al meglio il grande settore delle malattie croniche. In particolare con tali progetti l'impresa farmaceutica faciliterebbe la creazione e la gestione delle reti di patologia in un'ottica di relazione duratura con i medici ed indirettamente di promozione dei suoi prodotti, garantendo altresì un impatto sociale dell'intera catena del valore. In questo modo la prospettiva relazionale dell'impresa farmaceutica non sarebbe più vissuta in chiave difensiva ma piuttosto come un'opportunità di crescita strategica in grado di apportare una serie di potenziali benefici quali: incremento della penetrazione della clientela, sviluppo del *cross selling*, accrescimento della conoscenza del mercato attraverso l'acquisizione di informazioni particolareggiate sulla clientela, isolamento competitivo.

Ovviamente tutto ciò è realizzabile, secondo un Approccio Sistemico Vitale, solo con la condivisione degli interessi tra le varie parti di un sistema la cui apertura è condizionata soprattutto dalla relazione tra le imprese e il territorio e quindi dalla dinamica d'interazione tra dimensione individuale e dimensione collettiva di una comunità. Poiché il territorio deve essere concepito come un giacimento di risorse ed entità in azione per l'emersione di un sistema unitario (Golinelli, 2003; Barile, Golinelli, 2008; Barile 2011; Barile, Di Nauta, 2011), tanto maggiore è la visione unitaria di un territorio come sistema dinamico di relazioni intersoggettive capaci di sedimentare risorse relazionali, cognitive e organizzative, tanto maggiore sarà sia l'efficienza dei processi interni ad una organizzazione, sia l'efficacia del contesto complessivo, sia l'impatto sostenibile nell'ambiente più esteso (Barile, *et al.*, 2012).

Ad esempio l'obiettivo di de-ospedalizzazione ed erogazione dei servizi socio-sanitari sul territorio attraverso la realizzazione delle Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT) e le Unità Complesse di Cure Primarie (UCCP) è possibile solo in quei territori il cui organo di governo abbia recepito la normativa di riferimento e l'abbia utilizzata in maniera proattiva. Ma il contesto di governo territoriale si caratterizza per un intreccio di dinamiche che coinvolgono i portatori di una varietà di interessi molto spesso di difficile conciliazione. Quindi l'opportunità di crescita del valore sostenibile di un'impresa farmaceutica nei confronti dei vari stakeholder, attraverso la partecipazione nella realizzazione di tali sottosistemi sanitari territoriali, dipende dalla capacità relazionale, cognitiva ed organizzativa di ogni territorio soprattutto regionale e dal *set* di attese e di priorità intorno alle quali può delinarsi il consenso e quindi dal modo in cui si rende compatibile la varietà di prospettive nell'ambito di un programma negoziato di sviluppo (Saviano, Magliocca, 2003). Molto spesso nei contesti territoriali la sostenibilità è un obiettivo sacrificato a vantaggio di iniziative guidate più da una logica di competitività miope cioè basate su comportamenti opportunistici e speculativi sia da parte di imprese che di istituzioni le quali disattendono le aspettative di sovra-sistemi rilevanti (es. la collettività), compromettendo le probabilità di vitale sopravvivenza nel lungo termine (Barile *et al.* 2012). Al fine dunque di armonizzare i concetti di efficienza, efficacia e sostenibilità (Saviano, Bassano, Calabrese, 2010) è opportuno da parte delle imprese farmaceutiche, che tendono al modello *health outcomes*, ricercare soprattutto una condivisione delle conoscenze con gli specialisti del settore, Università, pazienti e cittadini attraverso l'ascolto degli *stakeholder* e soprattutto attraverso una comunicazione non solo relazionale, volta a diffondere i valori guida, la missione, le strategie *corporate/business*, ma anche cosiddetta emergente tesa a stimolare la partecipazione attiva degli stessi nei social media alimentando la *partnership*. In particolare una *partnership* con sovra-sistemi rilevanti quali le associazioni dei pazienti aumenterebbe l'*awareness* sulla malattia e quindi la prevenzione migliorando le condizioni di sostenibilità del sistema con ricadute positive su tutti i soggetti interessati (Saviano, 2007) quali Ospedali, Asl, Farmacie, Pazienti.

La ricerca presenta alcune limitazioni che è necessario sottolineare al fine di stimolare un ulteriore approfondimento del lavoro nel prossimo futuro. Lo studio è di natura esplorativa e preliminare, prendendo in considerazione un solo informatore chiave e una sola realtà aziendale, e quindi la sua validità non può essere generalizzata. Inoltre la verifica dell'orientamento sostenibile prende in considerazione dati provenienti dalla direzione dell'impresa e non dal mercato. Infatti il lavoro di ricerca si pone come prossimo obiettivo quello di misurare le aspettative degli *stakeholder* e verificare la consonanza tra queste ultime e le politiche di governo dell'impresa al fine di accrescere il capitale reputazionale della stessa e preservare vantaggi competitivi nel lungo termine.

Bibliografia

- ADAMS C.A., FROST G.R., "Integrating sustainability reporting into management practices", *Accounting Forum*, vol. 32, n. 4, pp. 388-402.
- ADAMS C.A., MCNICHOLAS P. (2007), "Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, n. 3, pp. 382-402.
- BACCARANI C. (2010), "Rivisitando nella memoria con lo sguardo al domani", *Sinergie*, n. 82, pp. 7-17.
- BARILE S. (2011), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S., SAVIANO M., PALESE F., DI NAUTA P. (2012), "Il rapporto imprese-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", *Atti del XXIV Convegno annuale Sinergie*, "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa", 18-19 ottobre 2012, Università del Salento (Lecce).
- BARILE S., GATTI M. (2007), "Corporate Governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 73-74, pp. 149-168.
- BARILE S., DI NAUTA P. (2011), "Viable Systems Approach for territory development", in Various Authors, "Contributions to theoretical and practical advances in management - A Viable Systems Approach (VCA)", *International Printing*, Avellino, pp. 199-243.
- BARILE S., GOLINELLI G. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S. (a cura di), "L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)", *Giappichelli*, Torino, pp. 243-268.

- BEER S. (1991), *Diagnosi progettazione organizzativa. Principi cibernetici*, Isedi, Torino.
- BLUM KUSTERER M., SALMAN HUSSAIN S. (2001), "Innovation and corporate sustainability: An investigation into the process of change in the pharmaceuticals industry", *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, n.5, pp. 300-316.
- CARROLL A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CARROLL A.B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business & Society*, vol. 38, n. 3, pp. 268-295.
- CHEAH E.T., CHAN W.L., CHIENG C.L.L. (2007), "The Corporate Social Responsibility of Pharmaceutical Product Recalls: An Empirical Examination of U.S. and U.K. Markets", *Journal of Business Ethics*, vol. 76, n. 4, pp. 427-449.
- COCHRAN P.L. (2007), "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*, vol. 50, n. 6, pp. 449-454.
- DE COSMO L.M. (2013), "La vendita relazionale nell'impresa farmaceutica a supporto del market access", Atti del X Convegno della Società Italiana Marketing, Milano, 3-4 Ottobre.
- DEMIRKEN I., DEMIRKEN S. (2012), "Network characteristics and patenting in biotechnology, 1990-2006", *Journal of Management*, vol. 38, n. 6, pp. 1892-1927.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, pp. 65-91.
- ELKINGTON J. (1997), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford.
- FIGGE F., HAHN T. (2004), "Sustainable Value Added-measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency", *Ecological economics*, vol. 48, n. 2, pp. 173-187.
- FIGGE F., HAHN T. (2008), "The Cost of Sustainability Capital and the Creation of Sustainable Value by Companies", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, n. 4, pp. 47-58.
- FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M. (2002), "The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n. 5, pp. 269-284.
- FIOCCA R., SEBASTIANI R. (2009), "Marketing, competitività e sviluppo sostenibile. Le evidenze della ricerca SIMktg", *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 11-39.
- FOMBRUN C., SHANLEY M. (1990), "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Review*, vol. 33, n. 2, pp. 233-258.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- GARRIGA E., MELÈ D. (2004), "Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n. 1-2, pp. 51-71.
- GOLINELLI C.M. (2003), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2005), *Approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- HAMILTON J.T. (1995), "Pollution as news: media and stock market reactions to the toxic release inventory data", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 28, n. 1, pp.98-113.
- HART S.L., MILSTEIN M.B. (2003), "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, vol. 17, n. 2, pp. 56-67.
- HENRIQUES A., RICHARDSON J. (2004), *The triple bottom line, does it all add up: assessing the sustainability of business and CSR*, Earthscan, Londra.
- HUBBARD G. (2009), "Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line", *Business Strategy and the Environment*, vol. 18, n. 3, pp. 177-191.
- ISAKSSON R., STEIMLE U., "What does GRI reporting tell us about corporate sustainability?", *The TQM Journal*, vol. 21, n. 2., pp. 168-181.
- JAGGI B., FREEDMAN M. (1992), "An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: pulp and paper firms", *Journal of Business and Finance and Accounting*, vol. 19, n. 5, pp. 697-713.
- JASCH C. (1999), "Environmental performance evaluation and indicators", *Journal of Cleaner Production*, vol. 8, n. 1, pp. 79-88.
- KEEBLE J.J., TOPIOL S., BERKELEY S. (2003), "Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2-3, pp. 149-158.
- KLASSEN R., MCLAUGHLIN C.P. (1996), "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, vol. 42, n. 8, pp. 1199-1213.
- KOLK A. (2003). "Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250", *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, n. 5, pp. 279-291.
- KOLK A. (2004), "A decade of sustainability reporting: developments and significance", *International Journal of Environment and Sustainable Development*, vol. 3, n. 1, pp. 51-64.
- KUK G., FOKER S., HUNG W.T. (2005), "Strategic formulation and communication of corporate environmental policy statements: UK firms perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 58, n. 4, pp. 375-385.

- LASZLO C. (2008), *Sustainable Value* How the World's Leading Companies are Doing Well by Doing Well, Stanford University Press, Redwood City.
- LENSSSEN G., PERRINI F., TENCATI A., LACY P. (2007), "Guest Editorial", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 7, n. 4, , pp. 344-354.
- LIEBESKIND J.P., OLIVIER A.L., ZUCKER L. (1996), "Social networks, learning and flexibility, sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms", *Organization Science*, vol. 7, n. 4, pp. 428-443.
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D.S., WRIGHT P.M. (2006), "Corporate Social Responsibility: strategic implications", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 1, pp. 1-18.
- MOLLER A., SCHALTEGGER S. (2005), "The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, n. 4, pp. 73-83.
- NESS M.R. (1992), "Corporate Social Responsibility", *British Food Journal*, vol. 94, n. 7, pp. 38-44.
- NIDUMOLU R., PRAHALAD C.K., RANGASWAMI M.R. (2009), "Why sustainability is now the key driver of innovation", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 9, pp. 56-64.
- NORMAN W., MACDONALD C. (2004), "Getting to the bottom of "triple bottom line", *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, n. 2, pp. 243-262.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 77, pp. 23-43.
- PORTER M, KRAMER M.R. (2006), "Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Dicembre.
- PORTER M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Simon & Schuster, New York.
- RAJAGOPAL R. (2014), *Sustainable Value Creation in the Fine and Speciality Chemicals Industry*, John Wiley and Sons, Chichester.
- RUSSO M.V., FOUTS P.A. (1997), "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, pp. 534-559
- SAVIANO M. (2007), "Un modello di analisi delle relazioni tra azienda sanitaria e utenza: la Matrice delle Prestazioni Sanitarie", in Nigro C., Saviano M., Merola B. (a cura di), *Il marketing relazionale nelle aziende sanitarie*, ESI, Napoli, pp. 51-91.
- SAVIANO M., BASSANO C., CALABRESE M. (2010), "A VSA-SS Approach to Healthcare Service Systems. The Triple target of Efficiency, Effectiveness and Sustainability", *Service Science*, vol. 2, n. 2, pp. 41.61.
- SAVIANO M., MAGLIOCCA P. (2003), "Programmazione negoziata e governo del territorio. Modelli, tecniche e strumenti", *Esperienze d'Impresa*, n. 9, Serie Speciale 2, pp. 163-182.
- SCHALTEGGER S., BENNETT M., BURRITT R. (2006), *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, Dordrecht.
- SCHNEIDER J.L., WILSON A., ROSENBECK J.M. (2010), "Pharmaceutical companies and sustainability: an analysis of corporate reporting", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 421-434.
- SCIARELLI M. (2012), *Corporate social performance. Il valore allargato alla prospettiva degli stakeholder*, Cedam, Padova.
- SIANO A., (2011), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 89, pp. 4-23.
- SIANO A., VOLLERO A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 88, maggio-agosto.
- SIGNORI P., GAUDENZI B., RUSSO I. (2010), "Le nuove potenzialità del doppio posizionamento strategico", 9 International Conference Marketing Trends, Venice, Gennaio 21-23.
- VAN MARRERWIJK M. (2003), "Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, n. 2-3, pp. 95-105.
- VELEVA V., HART M., GREINER T., CRUMBLEY C. (2003), "Indicators for measuring environmental sustainability: A case study of the pharmaceutical industry", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 107-119.
- WADDOCK S.A., GRAVES S.B. (1997), "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 4, pp. 303-319.
- WATSON W.J.W. (2012). "How do the fine chemical, pharmaceutical, and related industries approach green chemistry and sustainability?", *Green Chemistry*, vol. 14, n. 2, pp. 251-259.
- YAROS R.S., WOOD D.F. (1979), "Recalling products in the drug and cosmetic industry", *Journal of Business Logistics*, vol. 1, n. 2, pp. 48-59.
- YIN R. (2002), *Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, Sage, Thousand Oaks.

TRACK 7

NUOVI MODELLI DI BUSINESS IN AMBITO MANIFATTURIERO

Lo sviluppo di nuovi modelli di business per la manifattura italiana con il contributo degli intermediari di Open Innovation: il caso Mercatodell'innovazione.it.

BARBARA AQUILANI, TINDARA ABBATE, CORRADO GATTI

Designing a collaborative business model for SMEs

ANGELA CARIDÀ, MARIA COLURCIO, MONIA MELIA

*Nuovi modelli di business e ruolo della manifattura nell'industria dei semiconduttori.
Il caso LFoundry*

MAURO GATTI, GIUSEPPE CAPPIELLO, SERGIO GALBIATI

Il finanziamento dell'impresa manifatturiera italiana: sfide e opportunità

MICHELE MODINA, ANDREA QUINTILIANI

Lo sviluppo di nuovi modelli di business per la manifattura italiana con il contributo degli intermediari di Open Innovation: il caso Mercatodell'innovazione.it.

BARBARA AQUILANI* TINDARA ABBATE* CORRADO GATTI[♣]

Abstract

Obiettivo. L'articolo intende comprendere come le imprese manifatturiere italiane possano beneficiare, attraverso una maggiore apertura verso l'esterno e, di conseguenza, un diverso modello di business, del contributo degli intermediari dell'innovazione (OII) per attuare al meglio i loro processi di innovazione ed affacciarsi proficuamente anche sullo scenario internazionale.

Metodologia. Il lavoro si basa sullo studio esplorativo di un intermediario di Open Innovation (OI) presente in Italia, attraverso l'analisi desk della sua piattaforma, l'acquisizione di dati di natura secondaria e la realizzazione di più round di intervista.

Risultati. Emergono aspetti di particolare interesse: la cultura imprenditoriale, l'apertura e la dimensione aziendale rappresentano variabili critiche per la scelta di innovazione 'aperta' attraverso gli intermediari, che, dal canto loro, facilitano e spingono verso una forma di sviluppo ed internazionalizzazione basata su relazioni create ad hoc tanto per i seekers italiani verso l'estero quanto per quelli esteri verso solvers italiani.

Limiti della ricerca. Il lavoro mostra i limiti dell'analisi qualitativa di tipo esplorativo focalizzata sul singolo caso studio.

Implicazioni pratiche. Sotto il profilo manageriale il lavoro rappresenta un utile supporto alle imprese manifatturiere che intendano far ricorso agli intermediari per adottare un modello di business aperto, avviando così nuovi percorsi di sviluppo, anche internazionale. Sotto il profilo teorico, esso consente di evidenziare come le imprese manifatturiere possono essere supportate nei loro processi di innovazione dagli OII, che possono così assurgere a quel necessario "terziario esterno" capace di sostenere la manifattura innovativa; un tema non ancora approfondito in letteratura.

Originalità del lavoro. Il tema affrontato, sul quale non sono rintracciabili contributi specifici, concorre all'approfondimento degli studi sull'innovazione aperta nel settore manifatturiero e sul ruolo degli OII come volano per le traiettorie di sviluppo delle imprese manifatturiere, anche a livello internazionale.

Parole chiave: Open Innovation Intermediaries (OII); sviluppo; internazionalizzazione; imprese manifatturiere; Mercatodell'Innovazione.it

Objectives: The paper aims at understanding how Italian manufacturing firms could be successfully supported, through a great openness and a different business model, by Open Innovation Intermediaries (OII) in their development processes, also at an international level.

Methodology. We analyzed one OII operating in Italy, through the case study method and using both desk data and information and different round of interviews.

Findings. We found that some issues, namely entrepreneurship culture, openness and firms' dimension represent critical factors in determining the choice to innovate through OII. These intermediaries, from their side, support and make easier to firms developing their business, also at an international level, creating ad hoc relationships, both for Italian seekers looking for abroad solvers and for foreign firms looking for Italian solvers.

Research limits. Limitations come mostly from the qualitative single case study method used in the paper, which has an explorative nature.

Practical implications. From a managerial point of view, the paper gives some relevant insights, useful for manufacturing firms willing to embrace OI through OII, to develop their business, also internationally. From a theoretical point of view, it helps in understanding how manufacturing firms could be supported by OII in their innovation processes as external tertiary sector operators, able to sustain innovative manufacturing; a domain not so studied in literature, especially in Italy.

Originality of the study. The paper is original under different points of view. It allows a better understanding of Open Innovation features in the manufacturing domain. It also helps in studying more in-depth OII role in supporting manufacturing firms' development trajectories both nationally and internationally.

Key words: Open Innovation Intermediaries (OII); firm development; internationalization; manufacturing firms; Mercatodell'Innovazione.it

* Pur essendo il lavoro frutto delle riflessioni comuni dei tre autori, sono da attribuire a Barbara Aquilani i paragrafi: 4.2. e 5, a Tindara Abbate i paragrafi: 2 e 4, mentre i paragrafi 1 e 4.1 sono stati redatti congiuntamente dai precedenti autori ed i paragrafi 3 e 6 sono da attribuire a Corrado Gatti.

Si ringraziano Chiara Cremonesi e Fabio Montini per il loro prezioso tempo, la loro disponibilità e l'apertura dimostrata nei nostri confronti, che hanno reso possibile la stesura di questo contributo.

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi della Tuscia di Viterbo
e-mail: b.aquilani@unitus.it.

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: abbatet@unime.it

♣ Straordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: corrado.gatti@uniroma1.it

1. Introduzione

In uno scenario sempre più globale e caratterizzato da un'elevata pressione competitiva, lo sviluppo delle imprese manifatturiere si lega alla capacità di definire nuove impostazioni di business focalizzate sull'apertura dei propri confini aziendali e sull'implementazione dell'approccio di innovazione aperta attraverso cui stimolare nuove traiettorie di crescita a lungo termine (Chesbrough, 2003; van de Vrande *et al.*, 2009; Enkel, 2010; Heap, 2010). Difatti, l'approccio di *Open Innovation*, focalizzato sulla combinazione efficace di risorse interne ed esterne all'impresa, consente di immaginare nuove prospettive di crescita per il mondo della manifattura italiana che potrebbe così aderire alla “rivoluzione degli artigiani manifatturieri innovativi, i quali fabbricano cose ad alta tecnologia e basso costo” (Formica, 2013) e, al contempo, partecipare al “nuovo rinascimento imprenditoriale” (Formica, 2013), quale cambiamento inderogabile e necessario ai fini della ripresa dell'industria italiana a seguito degli effetti negativi derivanti dagli episodi di recessione riconducibili ai due distinti periodi 2008-2009 e 2011-2013 (Istat, 2014).

A dire il vero, appare opportuno rilevare che un primo tentativo di inversione di rotta da parte di alcune imprese manifatturiere italiane, considerate “vincenti” (ISTAT, 2014), è rintracciabile nella definizione e nella conseguente implementazione di strategie aziendali che ruotano intorno ad alcune leve competitive di particolare rilevanza, che hanno determinato il raggiungimento di primi risultati positivi, seppur in condizioni di elevata incertezza di mercato, di forte aggressività competitiva e di complessità (Istat, 2014). Più in dettaglio, si fa riferimento alle seguenti strategie (Istat, 2014): collaborazioni produttive stabili con altre imprese, alleanze interorganizzative e relazioni con centri di ricerca ed altre istituzioni; investimenti in capitale umano allo scopo di accrescere e di migliorare la dotazione iniziale di risorse umane qualificate (es. settore chimico, biotecnologico); percorsi di innovazione sia di processo sia di prodotto che hanno determinato un miglioramento del fattore qualità e, per tale via, un aumento del fatturato estero per alcuni comparti del *Made in Italy* (es. pelletteria, macchinari); connettività produttiva elevata (es. macchinari, metallurgia). Tutto ciò, se da un lato evidenzia che il manifatturiero italiano deve ormai focalizzarsi ed indirizzare i propri sforzi verso i “tre capitali”, rappresentati rispettivamente dal capitale dell'immaginazione, dal capitale delle relazioni e dal capitale dell'imprenditorialità (Formica, 2013), dall'altro fa emergere con forza come a farsi sempre più spazio sia la “manifattura di qualità” o “innovativa” (che dir si voglia), basata su “l'intelligenza generativa delle persone e del contesto locale” e su “un circuito di attività immateriali come l'ideazione, la ricerca e sviluppo, il design, l'innovazione [...]” (Rullani, 2014, p. 4). A questa “manifattura innovativa” deve nondimeno corrispondere un “terziario esterno”, costituito da imprese che “vengono coinvolt[e] nelle attività di innovazione e di immaginazione del futuro possibile, o che forniscono servizi ad alto valore aggiunto necessari alla trasformazione in corso” (Rullani, 2013), che vanno ad esempio da “la formazione del capitale umano [...] al presidio delle nuove tecnologie e dei nuovi mercati; [...] alla fornitura di conoscenze e servizi personalizzati che aiutano i clienti ad affrontare le situazioni nuove con cui hanno quotidianamente a che fare” (Rullani, 2014, p. 4).

Pertanto, in questo contesto di cambiamento, l'approccio di *Open Innovation* che, spinge verso la progettazione di nuovi e differenti percorsi di innovazione e richiede la definizione di un nuovo modello di business¹, che si discosti dalle rigide logiche dei tradizionali processi di innovazione chiusa e si caratterizzi soprattutto per la possibilità di includere nuovi attori esterni all'impresa (consumatori, fornitori, università, esperti, altre imprese, ecc.) nello sviluppo di prodotti e servizi, può incoraggiare, facilitare e accelerare l'uscita “dal silos in cui è rinchiusa la conoscenza aziendale per entrare in circuiti imprenditoriali dove le idee circolano liberamente anche tra imprese che sono concorrenti” (Formica, 2013), divenendo una strada percorribile per creare vantaggio competitivo.

¹ Sul punto, Chesbrough (2003) afferma che l'*Open Innovation* “is a paradigm that assume that firms can and should use external idea as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology. *Open Innovation* combines internal and external ideas into architectures and systems whose requirements are defined by a business model. The business model utilize both external and internal ideas to create value, while defining internal mechanisms to claim some portion of that value”(xxiv).

Il principale focus di tale approccio è che la conoscenza utile ai fini dell'impresa sia ampiamente diffusa e che diventi imprescindibile un utilizzo consapevole e proficuo delle relazioni esterne ai confini organizzativi al fine di assorbire, far proprie e sviluppare le idee generate in altri contesti, di commercializzare con successo le idee interne concependo l'utilizzo di canali esterni al business dell'impresa (Chesbrough, 2003).

In tale complessa attività di definizione e di implementazione del modello di business improntato all'innovazione aperta, l'impresa può essere facilitata e, per tale via, sostenuta dagli intermediari di *Open Innovation* (*Open Innovation Intermediaries* - OII) che sono capaci di creare efficienti ed efficaci connessioni con l'esterno nella consapevolezza ormai acquisita che il “*network of relationships between firm and its external environment can play an important role in shaping performance*” (Laursen and Salter, 2006, p. 132), ma anche di supportare l'impresa stessa in ogni fase del proprio sviluppo attraverso attività di formazione, consulenza specializzata ad ogni livello ed in differenti ambiti, servizi studiati *ad hoc*, configurandosi come “propulsore essenziale dell'innovazione” (Rullani, 2014, p. 4).

Infatti, la principale missione degli OII è quella di collegare, facilitare e sostenere l'incontro tra l'offerta e la domanda di innovazione, contribuendo progressivamente alla riduzione del *time to market* dei prodotti, alla diminuzione dei costi caratterizzanti le iniziative di innovazione, al miglioramento delle attività di R&S finora prevalentemente realizzate all'interno dei confini aziendali, alla creazione di formali progetti di collaborazione o di informali *network* globali per proficue attività di cooperazione, e all'individuazione di opportunità di mercato ancora poco esplorate (Howells, 2006; Daziel, 2010; Gassmann *et al.*, 2010; Ollila e Elmquist, 2011; Ye e Kankahalli, 2013).

La letteratura sul tema ha evidenziato l'importanza di tali intermediari in termini di ruoli e di funzioni sviluppate (Howells, 2006) soprattutto nell'ambito delle esperienze di innovazione aperta di grandi imprese multinazionali (Lakhani, 2008; Sieg *et al.*, 2010), di servizi offerti (Aquilani e Abbate, 2013), di meccanismi di funzionamento (Bakici *et al.*, 2012) e di piattaforme *web based* appositamente create per sostenere l'interazione e la collaborazione tra un numero elevato di attori (Sawhney *et al.*, 2005), che moltiplicando le interazioni in termini quantitativi, contribuiscono ad accrescere il grado di complessità dei processi di innovazione ed impongono una modifica dei tradizionali modelli di gestione. Tuttavia, si rintraccia una scarsità di contributi volti ad esaminare le modalità con cui gli OII possono facilitare e sostenere i processi di *Open Innovation* (OI) delle imprese manifatturiere, specie se di piccola e media dimensione, quale realtà caratterizzante il nostro tessuto imprenditoriale nazionale.

Con l'intento di colmare questo *gap* in letteratura, l'obiettivo del presente lavoro è quello di comprendere come le imprese manifatturiere italiane possano beneficiare, attraverso una maggiore apertura verso l'esterno e, di conseguenza, un diverso modello di business, del contributo degli intermediari dell'innovazione (OII) per attuare al meglio i loro processi di innovazione ed affacciarsi proficuamente anche sullo scenario internazionale².

L'idea di base è che gli intermediari dell'innovazione possano stimolare, sostenere e accelerare la definizione e l'implementazione dei processi di innovazione aperta delle imprese oggetto di investigazione, che, fortemente interessate dagli effetti negativi delle recessioni economiche degli ultimi anni (Istat, 2014), sono chiamate a immaginare nuovi modelli di business che presuppongono il superamento della tradizionale chiusura dei confini dell'impresa al fine di identificare e di sfruttare efficacemente le opportunità derivanti dall'ampio spettro di conoscenze e di capacità complementari che vengono sviluppate da una varietà di attori esterni all'impresa.

² A questo proposito, è utile infatti ricordare quanto già affermato da Cedrola e Battaglia (2011) circa la necessità per le piccole e medie imprese italiane di far leva “sulla mobilitazione e sulla condivisione di risorse e competenze di altri attori” per riuscire ad attuare politiche di internazionalizzazione efficaci, grazie alla “definizione di relazioni strategiche che incidano sulla struttura della filiera, sia all'interno del sistema Paese d'origine, sia all'estero” (p. 11). Ed è proprio in questo ambito che gli OII possono contribuire, come sarà meglio chiarito nel proseguo del contributo, tanto nella definizione delle relazioni strategiche quanto nell'agevolare la condivisione di risorse e competenze di altri attori che, del resto, rappresenta la fondamentale base dell'approccio *open*.

In questa prospettiva, l'impresa che si rivolge all'intermediario dell'innovazione può trarre diversi benefici: accedere a nuove forme di connessione e di collaborazione tra risorse interne ed esterne, accelerando in tal modo i processi di innovazione; progredire nella capacità di proporre nuovi prodotti a maggior valore aggiunto per mercato di riferimento; e individuare nuove traiettorie di sviluppo adeguate e sostenibili nel lungo periodo (Chesbrough, 2003).

Al fine di raggiungere gli obiettivi dello studio, si è scelto un approccio di tipo qualitativo, utilizzando il metodo del *case study* (Yin, 2009), ritenuto appropriato per l'approfondimento puntuale degli aspetti di investigazione. Il caso selezionato è Mercato dell'Innovazione, quale primo esempio di *innovation intermediary* costituito ed operante in Italia³.

Il paper presenta la seguente articolazione: il paragrafo due richiama i principali contributi sugli OII ed il paragrafo tre illustra il procedimento metodologico seguito, mentre i dati e le informazioni raccolti su Mercato dell'Innovazione.it vengono riportati nel paragrafo quattro. Infine, nel paragrafo cinque vengono discussi i risultati dell'analisi del caso e nel successivo paragrafo vengono tratte le conclusioni del lavoro, facendo cenno tanto ai limiti della ricerca quanto alle possibili direttrici di sviluppo futuro.

2. Open Innovation Intermediaries: funzioni e servizi

La letteratura sul tema degli OII ne enfatizza il ruolo critico assunto nei percorsi di innovazione aperta delle imprese (Howells, 2006; Stewart e Hyysalo, 2008; Sieg *et al.*, 2010; Hakanson e Caessens, 2011; Tran *et al.*, 2011; Katzy *et al.*, 2013; Ye e Kankahalli, 2013) sempre più stimolate a definire nuovi modelli di business incentrati sull'acquisizione e sull'integrazione di una molteplicità di fonti esterne di idee, di conoscenza e di relazioni al fine di "progredire nelle loro competenze tecnologiche" (Chesbrough, 2003, p. 37), nonché ad esplorare nuove traiettorie di sviluppo e di commercializzazione per le idee generate nell'ambito delle proprie attività di R&S, ancora troppo legate alla distinzione tra il dentro ed il fuori dell'organizzazione.

Con l'intento di facilitare l'interazione, la partecipazione e la costruzione di efficaci collaborazioni e relazioni tra la molteplicità di attori coinvolti nei complessi percorsi di OI, gli intermediari dell'innovazione svolgono importanti funzioni (Howells, 2006, p. 721): a) *scouting* di conoscenza ampiamente diffusa e di nuova tecnologia per giungere alla risoluzione di problemi di eterogenea natura, rispondendo in maniera appropriata alle differenti richieste di innovazione; (b) raccolta e collezione di informazioni utili per l'individuazione di potenziali collaboratori e/o partner, offrendo il proprio supporto nelle complicate attività di scelta dei collaboratori/*partners* in base alle caratteristiche dell'attività innovativa; (c) generazione, integrazione e combinazione di conoscenza ampiamente diffusa e distribuita tra i *solvers* globalmente localizzati; (d) attività di intermediazione nelle negoziazioni e nelle transazioni finalizzate alla nascita e alla formalizzazione degli accordi di collaborazione tra le parti specificatamente coinvolte; (e) attività di intermediazione per imprese che, seppur protagoniste di collaborazioni, ravvisano l'esigenza di un legame più intenso e profittevole; (f) supporto nella scelta degli strumenti di protezione della proprietà intellettuale ed individuazione delle opportunità di mercato più profittevoli per i risultati derivanti dai processi di innovazione.

In questa prospettiva, le imprese che si rivolgono agli OII, sempre più orientati a stimolare e a sostenere l'incontro tra l'offerta e la domanda di innovazione, possono ottenere una serie di rilevanti benefici: riduzione del *time to market* dei nuovi prodotti; miglioramento delle attività interne di ricerca e di sviluppo di nuovi prodotti più rispondenti alle mutevoli esigenze del mercato; creazione di utili connessioni e di formali/informali *network* ormai indispensabili per innescare

³ Il caso selezionato rappresenta in verità l'unico OII rintracciato in Italia, che svolge quelle funzioni principali definite da Howells (2006) come caratterizzanti l'attività di questi intermediari. Esistono, ad onor del vero, altre piattaforme che, ognuna a proprio modo, svolgono attività similari a quelle di Mercato dell'innovazione.it, senza identificarsi in maniera esplicita come tali.

meccanismi di collaborazione e di cooperazione; individuazione di profittevoli opportunità di mercato per l'utilizzo dell'innovazione (Hargadon e Duysters, 2002; Howells, 2006; Lichtenthaler e Ernst, 2008; Gassmann *et al.*, 2010; Ollila e Elmquist, 2011; Ye e Kankahalli, 2013).

Va, tuttavia, evidenziato che il contributo degli intermediari, a sostegno delle imprese che intendono adottare e implementare il modello di innovazione aperta, presuppone la definizione di un'ampia offerta di servizi (Aquilani e Abbate, 2013) che: i) permettono differenti modalità di gestione della connessione tra la rete degli innovatori e le imprese che avanzano richieste di risoluzione di specifici problemi; (ii) favoriscono i flussi di comunicazione tra i vari attori che, a diverso livello, utilizzano la piattaforma ed assumono posizioni critiche nei progetti di innovazione; (iii) facilitano e sostengono tutte le fasi del processo di innovazione; (iv) assumono caratteri tecnici-tecnologici, ritenuti necessari per lo sviluppo dell'innovazione; (v) si concretizzano sovente in forma di consulenza su vari aspetti dell'attività dell'impresa (finanza, marketing, organizzazione, strategie di internazionalizzazione); (vi) agevolano la valorizzazione e la commercializzazione dei diritti della proprietà intellettuale (IP). Sotto il profilo meramente operativo, i servizi appena richiamati impongono agli intermediari dell'innovazione la creazione, lo sviluppo e la gestione di avanzate piattaforme *web-based* (Lopez e Vanhaverbeke, 2009; Bakici *et al.*, 2012; Verona *et al.*, 2005) che, seppur basate su un *bundle* di caratteristiche comuni, derivabili da Internet, dai suoi diversi strumenti e dalle sue diverse funzionalità (Aquilani e Abbate, 2013), rappresentano per ogni intermediario un elemento distintivo di fondamentale importanza non solo in termini di differenziazione della proposta di offerta, ma soprattutto di possibilità di immaginare e di sviluppare proficue attività di intermediazione più o meno avanzate.

Sebbene gli intermediari dell'innovazione siano ancora organizzazioni che caratterizzano i contesti internazionali (soprattutto negli Stati Uniti), negli ultimi anni in Italia ha preso vita un OII che sarà oggetto di investigazione nel seguito del presente contributo.

3. Metodologia

Data la natura esplorativa dello studio che intende fare luce sul fenomeno qui considerato, si è ritenuto opportuno avvalersi del metodo del *case study* (Yin, 2003), quale metodo di analisi qualitativa strumentale al raggiungimento degli obiettivi sopra esplicitati, in quanto, rispetto ad altre metodologie, consente di procedere ad un approfondimento puntuale delle questioni di interesse (Corbetta, 2003). Il caso studio selezionato è Mercatodell'Innovazione.it che è il primo OII presente ed operante in Italia. Tale scelta trova la propria giustificazione in una precedente ricerca che ha consentito di rintracciare questo unico intermediario di OI nell'intero panorama nazionale (Aquilani e Abbate, 2013).

Per la realizzazione dello studio sono state utilizzate differenti fonti informative - primarie e secondarie - che hanno permesso la triangolazione dei dati al fine di garantire la validità dei risultati ottenuti. Le fonti utilizzate sono state: a) pubblicazioni accademiche, riviste specializzate e relazioni di ricerca; b) fonti documentarie secondarie, quali presentazioni aziendali, *website*, dossier e documenti aziendali (es. bilanci, relazioni interne); (c) interviste semi-strutturate, capaci di assicurare una maggiore flessibilità nell'indagine delle domande di ricerca. La raccolta dei dati, avvenuta nei mesi compresi tra febbraio ed aprile 2014, è stata caratterizzata da alcune fasi sequenziali:

- è stato contattato l'intermediario italiano illustrando le finalità e gli obiettivi della ricerca, gli *steps* più rilevanti dello studio e gli strumenti selezionati per la raccolta dei dati;
- si è svolta un'analisi della piattaforma online di Mercato dell'Innovazione.it⁴ con l'intento di rintracciarne le principali peculiarità che connotano gli spazi virtuali di interazione, il set di

⁴ Mercatodell'innovazione.it è la piattaforma *web-based* della società Innovuum S.r.l. Tale piattaforma rappresenta, come sarà meglio esplicitato nel paragrafo relativo al caso, una importante vetrina dell'innovazione, a fronte di alcune attività che sono svolte da Innovuum S.r.l. in modalità offline.

servizi che l'intermediario italiano offre alle imprese che si rivolgono allo stesso per particolari esigenze/problemi di innovazione;

- i risultati ottenuti attraverso l'analisi *desk* sono stati corroborati ed approfonditi grazie a diversi *round* di intervista. Più dettagliatamente, due interviste sono state condotte ricorrendo all'utilizzo di avanzati strumenti *online* (Skype), mentre la terza, essendo un'intervista *face to face*, ha avuto luogo presso l'evento Smau 2014 di Roma. Tutte le interviste sono state debitamente trascritte ed hanno avuto una durata media di 45/50 minuti.
- una sintesi del lavoro realizzato è stata sottoposta e discussa con l'intermediario al fine di verificare la validità dei risultati e, ove necessario, apportare integrazioni e/o modifiche in funzione dei suggerimenti ricevuti.

4. Il caso Mercatodell'Innovazione.it

Mercato dell'Innovazione.it nasce nell'anno 2010 ed è il risultato concreto di una “*semplice e piacevole conversazione*” avviata tra i due fondatori - Chiara Cremonesi e Fabio Montini - quando ancora in Italia i temi riguardanti l'innovazione aperta e gli intermediari dell'innovazione erano scarsamente esplorati sotto il profilo teorico (es. Verona *et al.*, 2006) e senz'altro non contemplati sotto il profilo meramente operativo, inducendo a volgere lo sguardo verso le esperienze d'oltreoceano più consolidate (es. *Innocentive*, *NineSigma*, *InnovationXchange* e, in particolare, *Yet2.com*, ecc.).

Rappresentando “*la prima piazza virtuale italiana dedicata alla promozione dell'innovazione ed al trasferimento scientifico e tecnologico delle innovazioni*”, Mercato dell'Innovazione.it intende assumere un ruolo critico nell'ambito dei processi di innovazione delle realtà imprenditoriali italiane, rappresentate per lo più da micro-imprese che mostrano alcune peculiarità: potenziale innovativo ancora inespresso a causa di una persistente e radicata cultura della *closed innovation*; disponibilità limitata di risorse economiche e finanziarie da indirizzare sia all'attività di R&S sia all'esplorazione di fonti di innovazione esterne ed interne; focus eccessivo sugli input dell'attività di R&S piuttosto che sul rafforzamento delle pratiche di commercializzazione dei risultati della stessa; propensione elevata verso l'attivazione di forme differenti di collaborazione che coinvolgono principalmente partner italiani; e tendenza limitata alla “internazionalità” (www.mercatodellinnovazione.it; Istat, 2011). In effetti, l'intento dell'intermediario italiano riflette la consapevolezza ormai diffusa tra le imprese appena richiamate che la forza cruciale delle iniziative imprenditoriali, indipendentemente dal settore di appartenenza e dal mercato servito, è rappresentata dalla capacità di immaginare e di implementare modelli di business aperti che stimolino il flusso delle idee e delle tecnologie tra le risorse di conoscenza sia interne sia esterne al per accelerare i processi di innovazione (di prodotto e/o di processo).

4.1 Funzioni e servizi resi da Mercatodell'innovazione.it e Innovuum Srl

Mercatodell'innovazione.it agevola e sostiene le imprese che intendono muovere da un modello di innovazione chiuso ad uno di tipo aperto, per cui la connessione, l'interazione e la collaborazione con differenti attori globalmente dispersi e non facilmente raggiungibili assumono significativa rilevanza. In questo modo, essa consente ai propri clienti di ottenere una serie di vantaggi riconducibili alla diminuzione dei costi connessi alla progettazione e allo sviluppo di soluzioni innovative e coerenti con le esigenze mutevoli della domanda di mercato, alla riduzione dei tempi di lancio di nuovi prodotti e alla possibilità di condividere il rischio tra i differenti soggetti che partecipano ai progetti di innovazione (www.mercatodellinnovazione.it).

Si tratta di una necessaria scelta di apertura che, nella forma dello scambio di competenze e di conoscenze, accresce e accelera il flusso delle idee e delle soluzioni innovative generate da una eterogenea rete di innovatori, a cui l'intermediario intende offrire uno specifico spazio virtuale altamente tecnologico, ove poter procedere alla pubblicazione di offerte di innovazione, di prodotti

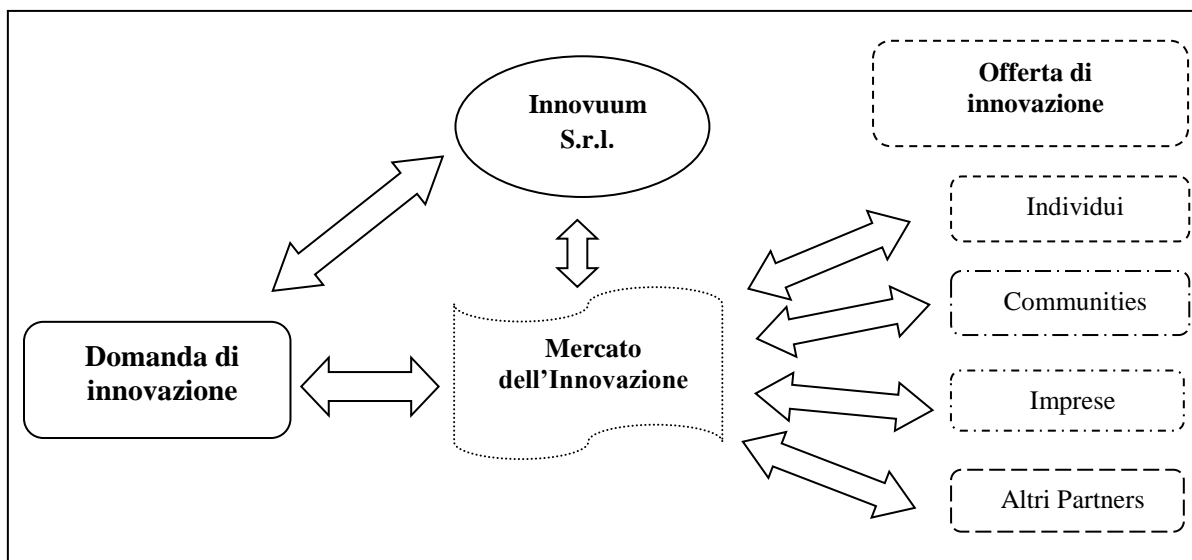
e di servizi innovativi trasferibili mediante licenze, cessioni e distribuzione (www.mercatodellinnovazione).

Le principali modalità di contatto e di utilizzo della piattaforma *web-based* possono così distinguersi (www.mercatodellinnovazione.it):

- ricerca di innovazione da parte di un'impresa che manifesta la necessità di essere supportata nei propri processi di innovazione; essa può avvenire in differenti modi: inserzione dettagliata o inserimento della parola chiave/settore industriale di interesse nel motore di ricerca della piattaforma *web-based*. In quest'ultimo caso, la ricerca può essere anche trasversale o di tipo *cross sector* in ragione dell'opportunità di rintracciare soluzioni innovative non sviluppate nell'ambito del settore di interesse, ma in comparti sostanzialmente diversi;
- consultazione, che può trovare effettiva realizzazione in uno spazio sia pubblico "per avere un'anteprima limitata di tutte le inserzioni" (www.mercatodell'innovazione.it) sia privato, previa apposita registrazione al portale al fine di visionare e di approfondire tutti gli aspetti che caratterizzano l'inserzione di riferimento;
- contatto, che trova concretizzazione sia in forma diretta (gratuita) attraverso la compilazione di un modulo predefinito da inviare all'inserzionista dell'offerta o della richiesta di innovazione, sia in forma anonima, mediante la redazione di un diverso modulo che, in tal caso, sarà inoltrato al team di Innovuum srl⁵.

A questo punto appare opportuno soffermare l'attenzione su Innovuum S.r.l., che nata nel 2011, è specificatamente orientata alla gestione delle richieste avanzate in forma anonima da tutte quelle imprese che hanno la necessità non solo di 'incontrarsi' attraverso la piattaforma Mercatodell'innovazione.it, ma soprattutto di essere supportate in tutto il loro percorso di innovazione, ossia dal momento del primo contatto fino alla conclusione del progetto che ha dato avvio alla collaborazione (vedi Figura 1).

Fig. 1: L'intermediazione fornita da Mercatodell'Innovazione.it ed Innovuum S.r.l.



Fonte: ns. elaborazione

In altri termini, coadiuvata da un *team* di esperti con elevate competenze e conoscenze specializzate, Innovuum S.r.l. è in grado di sostenere tutte le attività di tipo *offline* che sono

⁵ La società in oggetto assume la configurazione di impresa start-up nell'ambito della consulenza, a supporto delle imprese che si rivolgono alla piattaforma Mercatodell'innovazione.it per avanzare richieste più complesse rispetto al semplice contatto iniziale, che potrebbe essere gestito in autonomia tra le parti. Innovuum S.r.l. fornisce servizi *ad hoc* da sviluppare di volta in volta in funzione delle specifiche esigenze dei partner, monitorando e sostenendo l'intero processo di innovazione.

senz'altro strumentali al buon fine del progetto di innovazione dell'impresa *seeker*, avviato con il primo contatto realizzato nell'ambito della piattaforma virtuale (Mercatodell'innovazione.it). Per realizzare tale obiettivo, Innovuum S.r.l. offre un'ampia varietà di servizi studiati *ad hoc*, modulati in base alle esigenze di innovazione del cliente e, nella maggior parte dei casi, realizzati su misura rispetto agli obiettivi espressi dai *seekers*⁶ (www.innovuum.it). Tali servizi possono essere facilmente raggruppati in due distinte macro-categorie: "cultura dell'innovazione" e "matching tra domanda e offerta di innovazione" (www.innovuum.it).

In relazione alla prima categoria, Innovuum S.r.l. profonde il proprio impegno nella definizione di adeguati momenti di formazione, nella realizzazione di eventi interattivi e coinvolgenti, di *road map* e di *workshop* attraverso cui promuovere e valorizzare il modello di innovazione aperta (www.innovuum.it)⁷. Inoltre, essa fornisce il servizio di "Distinta Base Tecnologica e Tech Scouting" (www.innovuum.it) che rappresenta una mappa molto dettagliata delle innovazioni e delle soluzioni altamente tecnologiche che rispondono a specifici problemi del settore di appartenenza dell'impresa che intende far ricorso al contributo dell'intermediario dell'innovazione⁸.

L'attività di *scouting* appena richiamata consente di identificare, per lo specifico cliente, opportunità inesplorate, creando, da un lato, il giusto *appealing* verso questa nuova modalità di innovazione che l'impresa riesce così a comprendere in maniera immediata e, dall'altro, la necessaria condizione di apertura verso l'esterno⁹.

D'altra parte, nutrendo la consapevolezza che oggi i processi di innovazione richiedono, oltre ad un necessario cambiamento culturale, anche interventi diretti sulla struttura e sulle attività dell'impresa, Innovuum S.r.l. fornisce servizi *ad hoc* per la definizione e l'implementazione di modalità e di procedure operative di tipo *open innovation oriented* allo scopo di ottenere concreti benefici dall'interazione e dalle forme di collaborazione tra l'impresa e la rete dei innovatori (www.innovuum.it). In questo tipo di interventi, vi rientrano anche quelli a supporto del cambiamento della struttura aziendale, con creazione di figure professionali, *team* o divisioni aziendali *ad hoc*, in relazione alle specifiche esigenze dell'impresa ed al progetto di innovazione da avviare e da realizzare (www.innovuum.it)¹⁰.

Riguardo alla seconda categoria di servizi, Innovuum S.r.l. propone la mappatura delle diverse opportunità di innovazione attraverso la piattaforma *Tool OplnOs* che, a fronte di una richiesta

⁶ Con il termine inglese *seeker*, in questo contributo così come nella letteratura riguardante l'OI e gli OII, si intendono le imprese 'in cerca di innovazione', ossia quelle realtà imprenditoriali che aprono i propri confini aziendali per fare *scouting* di idee, conoscenze e competenze appartenenti ad altre realtà, che sono disposte a condividerle per il raggiungimento di obiettivi compatibili per tutte le parti coinvolte. Queste ultime prendono il nome di *solvers* e possono essere tanto imprese, università, quanto singoli o *communities* (appositamente create nello spazio virtuale per iniziativa spontanea ed autonoma di una pluralità di soggetti, professionisti, ecc).

⁷ In questo senso si può affermare che Innovuum S.r.l., al pari degli altri OII che lavorano a contatto con le imprese di dimensioni più ridotte, di cui è principalmente composto il tessuto imprenditoriale italiano, contribuisce alla loro crescita ed al loro apprendimento organizzativo (Neirotti e Paolucci, 2013), fornendo un supporto di grande valore, anche nella logica di un "terziario esterno" che sia "propulsore essenziale dell'innovazione" (Rullani, 2014, p. 4).

⁸ La cosiddetta *technology scouting* rappresenta specificatamente "an internal search or scanning function related to systematically assessing and observing technology trends in order to detect opportunities and encounter threats in a timely manner" (Parida *et al.*, 2012, p. 290). Pertanto, essa si concretizza non solo in un set dettagliato di informazioni, ma soprattutto in una serie di indicazioni che permettono di comprendere quali sono i principali trend, anche solo *in nuce*, di maggior interesse nell'ambiente esterno (Van Wyk, 1997), potenzialmente forieri di nuove opportunità per le imprese. A questo proposito, appare corretto ricordare che "questi servizi sono veicolati da Innovuum attraverso una *partnership* attiva con un referente italiano che ha sede in Veneto", a riprova che i primi ad essere aperti e collaborativi sono coloro che supportano le imprese nel diventarlo (intervista con Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 02 maggio 2014).

⁹ Il servizio in questione è "un servizio completo di *Technology Intelligence* con *Competitive Intelligence*, Analisi dello Stato dell'Arte, *Trend* Tecnologici, *Scouting* Tecnologico, Diversificazione in Nuovi Mercati, *Technology benchmarking*" (www.innovuum.it).

¹⁰ Non è possibile, infatti, trascurare come l'OI implichi, a partire da una cultura imprenditoriale diversa e da un grado di apertura maggiore, un cambiamento organizzativo importante perché "*OI still represents a big challenge for organizations*" (Giannopoulou *et al.*, 2011, p. 506) e, per tale via, esso è da considerare "*an organizational innovation*" (Christensen, 2006, p. 35).

precisa proveniente da parte di un'impresa *seeker*, permette di rintracciare le segnalazioni/inserzioni di iniziative e di progetti innovativi derivanti dalle differenti aree del globo, sebbene un *focus* particolare sia intenzionalmente riservato alle attività derivanti dal territorio italiano.

Analogamente, di particolare interesse risulta il servizio *Projecting, Open Innovation Manager in Affitto* attraverso cui la società in esame accompagna e sostiene l'impresa cliente in tutte le fasi di sviluppo di progetti di innovazione aperta, dopo che l'impresa *seeker* ha già identificato il *solver* più adatto alle proprie esigenze di innovazione (vedi figura 2).

Fig. 2: Il processo di innovazione aperta visto da Innovuum S.r.l.



Fonte: Innovuum S.r.l.

È evidente, come emerge nella figura sopra riportata, che Innovuum S.r.l. rappresenti il cuore pulsante del processo di innovazione avviato dall'impresa con il precipuo intento di individuare proprie traiettorie di sviluppo, mentre Mercatodell'innovazione.it sia la piattaforma online che facilita il contatto tra *seeker* e *solver*, incarnando in concreto l'attività tradizionale dell'intermediario di OI (Howells, 2006).

Tuttavia, è utile sottolineare che al momento in cui perviene una richiesta specifica, interviene il *pool* composto di esperti specializzati orientati ad "elaborare contenuti e piano d'azione in modalità *offline*"; in questo momento si compie il passaggio di consegne da Mercatodell'Innovazione.it (*online*) a Innovuum (*offline*)"¹¹, sebbene la scelta sull'utilizzo della piattaforma online oppure dei servizi offerti da Innovuum S.r.l, come supervisore dell'intero processo di innovazione che coinvolge *seeker* e *solver*, rimane nella discrezionalità dell'impresa che ha avanzato la propria richiesta di innovazione.

Diversamente, nel caso in cui sia Innovuum S.r.l ad espletare l'attività di supervisione dell'intero processo di innovazione, il tempo di conclusione dello stesso si estende "dai sei mesi ai due anni in base alla complessità riscontrata", mentre molto più brevi sono i tempi di realizzazione del semplice contatto tra *seeker* e *solver* che vanno dai tre ai sette mesi"¹².

¹¹ Tratto dall'intervista fatta a Fabio Montini e Chiara Cremonesi il 09 aprile 2014.

¹² A questo proposito, appare importante ricordare che quando *seeker* e *solver* decidono, dopo il primo contatto, di proseguire in autonomia il loro rapporto non è possibile per Mercatodell'innovazione.it conoscere né il buon esito del processo di innovazione avviato, né i tempi di completamento dello stesso.

4.2 Mercatodell'innovazione.it e Innovuum S.r.l. come intermediari di Open Innovation a supporto delle imprese, in particolare manifatturiere italiane

Una fotografia tanto immediata quanto interessante è quella fornita dalla tabella 1, in cui sono inserite le caratteristiche più salienti delle imprese che, in questi ultimi anni, hanno fatto ricorso al contributo del primo intermediario dell'innovazione italiano.

Tab. 1: Caratteristiche delle imprese seekers che si sono rivolte a Mercatodell'innovazione.it

Imprese seekers	10	Età media	
Manifatturiere	7	Numero anni	Da 10 a 30
Altro	3		
		Dimensioni	
Settori di attività		Piccola	2
Design	1	Media (di cui multinazionale)	3 (1)
Food	1	Grande (di cui multinazionale)	5 (4)
Elettrodomestici	1		
Chimica	1	Aree geografiche di appartenenza	
Farmaceutico	1	Italia	
Apparecchiature sanitarie	1	Nord	5
Servizi al cittadino	1	Centro	3
Broadcasting e media	1	Sud	0
Articoli promozionali	1	Isole	0
Innovazione	1	Altri Paesi	
		Area Europa	1
		Area Extraeuropea	1

Fonte: ns elaborazione su dati Mercatodell'innovazione.it e Innovuum S.r.l.

Difatti, come mostra la tabella riportata, le imprese *seekers* che si sono rivolte a Mercatodell'innovazione.it e/o Innovuum S.r.l. sono per lo più rappresentate da imprese manifatturiere, appartenenti ai più disparati settori produttivi, che hanno un'età che va dai 10 ai 30 anni e che hanno già consolidato la loro attività imprenditoriale. Nello specifico, le imprese sopra indicate hanno diverse dimensioni e sono localizzate principalmente nel Nord-Italia (5 imprese), rilevato che nell'area Centro sono state incluse le tre imprese che hanno sede in Emilia Romagna. Altro aspetto di particolare interesse, è rappresentato dalle realtà multinazionali che, con sedi secondarie in Italia, hanno fatto ricorso a Mercatodell'innovazione.it; anzi, tra le imprese di grandi dimensioni, sono proprio queste ad aver giocato un ruolo di rilievo nell'alveo delle imprese clienti dell'intermediario (sono infatti 4 su 5).

Le motivazioni che spingono verso il contatto attraverso la piattaforma online ad *Innovuum* S.r.l. possono essere rintracciate nei seguenti fattori¹³: (i) volontà di comprendere meglio il modello dell'innovazione aperta attraverso l'esperienza diretta di chi opera in tale ambito; (ii) disponibilità a rintracciare soluzioni innovative di valore fuori dai propri confini aziendali, nella convinzione che sia la strada più efficace da imboccare per attuare percorsi innovativi di successo in tempi rapidi; (iii) consapevolezza che Mercatodell'innovazione.it è il primo degli intermediari italiani di *Open Innovation* che può rappresentare il partner ideale per un processo di innovazione che si discosta da quelli tradizionali, sviluppati finora *in house* dalle imprese; (iv) apprezzamento del *success fee* applicato dall'intermediario, ossia di un costo del servizio da corrispondere al momento in cui si è rintracciato, grazie all'intervento dell'intermediario, il *solver* più adatto alle proprie richieste¹⁴. In

¹³ Queste informazioni sono state ottenute attraverso i diversi *round* di interviste, rilasciate da Fabio Montini e Chiara Cremonesi, co-fondatori di Mercatodell'innovazione.it e Innovuum Srl.

¹⁴ Questa *success fee* si riferisce alla sola attività di *matching*, ossia di incontro andato a buon fine tra *seeker* e *solver*, anche se nel caso di "progetti mediamente complessi è necessario prevedere anche una *fee* di avviamento e mantenimento delle attività che possono essere legati ad esempio ad indagini, telefonate, consultazioni banche dati, trasferte, logistica, ecc." (intervista a Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 02 maggio 2014). Tuttavia, tutti i

relazione alla modalità di pagamento, è utile precisare che essa fa leva e soprattutto si uniforma alla pratica già seguita da altri intermediari dell'innovazione di respiro internazionale, di più datata costituzione e di maggiori dimensioni in termini di numero di *solver* aderenti e di *seeker* richiedenti (es., *InnovationXchange*, *Innocentive*, *NineSigma*), assurgendo, nella prospettiva dell'impresa che si rivolge all'intermediario, a migliore garanzia di attenzione e di imparzialità da parte dello stesso. Inoltre, in questo modo, l'esborso effettivo avviene soltanto quando la soluzione al problema di innovazione è stata rintracciata ed è coerente con i requisiti e le condizioni che sono state preventivamente indicate dall'impresa in collaborazione con l'intermediario per giungere all'elaborazione di una richiesta di innovazione puntuale, dettagliata e completa (Sawhney *et al.*, 2005; Hakanson *et al.*, 2011; Sieg *et al.*, 2010; Bakici *et al.*, 2012).

Del resto, è anche vero che le imprese che si rivolgono agli OII hanno, non soltanto esigenze talvolta molto diverse tra di loro, ma anche differenti conoscenze, risorse e competenze di partenza, per cui il servizio non può essere che "tagliato su misura" per ognuna di loro, come anche l'ammontare del corrispettivo per lo stesso pattuito.

Per quanto riguarda il supporto all'internazionalizzazione, è possibile evidenziare che Innovuum S.r.l si muova parallelamente su due diverse direttrici¹⁵. Difatti, essa, da un lato, è orientata a rintracciare *partner* anche internazionali, preoccupandosi di identificare *solver* perfettamente aderenti alle richieste delle proprie imprese clienti, indipendentemente dalla loro nazionalità (attività che ha portato a quattro contatti andati a buon fine e proseguiti in autonomia tra *seeker* italiano e *solver* estero; due contatti ancora in essere per lo sviluppo di nuovi prodotti, dove Innovuum S.r.l. è direttamente coinvolta nell'intero processo di innovazione, da cui potrebbero scaturire innovazioni di processo negli *step* successivi dello stesso¹⁶), dall'altro, ha attivato una *partnership* con Yet2.com¹⁷. Allo stato attuale, questa *partnership* ha l'obiettivo non solo di supportare Innovuum S.r.l nell'identificazione di *solvers* per i *seekers* italiani all'estero¹⁸, ma anche di far conoscere in Italia ed in Europa l'attività del più grande *marketplace* dell'innovazione al mondo e "soprattutto la proposizione di soluzioni sul mercato USA"¹⁹. In altri termini, essa mira a proporre soluzioni innovative esistenti nello scenario nazionale italiano a *seekers* che operano nel mercato statunitense, interessati ad adottarle²⁰. In questo ambito di apertura completa e fattiva per

servizi studiati ed erogati *ad hoc* da Innovuum S.r.l nell'ambito del progetto di innovazione, che prende avvio dall'incontro tra *seeker* e *solver*, sono oggetto di preventivi *ad hoc*, considerando che ognuna delle attività definite è progettata e svolta esclusivamente a beneficio del *seeker* richiedente, in perfetta aderenza alle sue mutevoli esigenze (intervista a Fabio Montini presso Smau Roma 2014). Inoltre, se il progetto e/o l'iniziativa necessitano di tempi medio/lunghi per il raggiungimento degli obiettivi finali oppure manifestano delle complessità evidenti già in fase di pianificazione, si procede normalmente alla stipula di un accordo che possa consentire lo start-up delle suddette attività. Questo accordo si aggiunge alle sopracitate dinamiche di *success fee*.

¹⁵ Qui il riferimento esplicito è solo ad Innovuum S.r.l. in quanto la ricerca di *partner*, non rintracciati sulla piattaforma Mercatodell'innovazione.it, corrisponde ad una richiesta specifica per la quale è necessario l'intervento del *pool* di esperti che sono soliti operare in modalità offline.

¹⁶ Informazione emersa durante l'intervista del 09 aprile 2014 con Fabio Montini e Chiara Cremonesi.

¹⁷ Yet2.com, costituito nel 1999, è uno dei più grandi OII al mondo, di 'vecchia generazione' (Aquilani e Abbate, 2013), specializzato nello scambio della proprietà intellettuale che conta al suo attivo circa 130.000 utenti (Abbate e Coppolino, 2011; Bakici *et al.*, 2012; Lichtenthaler, 2008; Lichtenthaler e Ernst, 2008).

¹⁸ Al momento questa attività non interessa ad Innovuum Srl perché svolta in maniera tradizionale già da altri operatori presenti sul mercato da tempo. L'attività che invece interessa è quello di trasformarsi essa stessa in una realtà internazionale, assumendo un ruolo di più ampio respiro in ambito globale.

¹⁹ Affermazione tratta dall'intervista a Fabio Montini e Chiara Cremonesi il 09 aprile 2014.

²⁰ Le piccole e medie imprese che costituiscono la maggior parte delle realtà produttive italiane, sono bloccate nei loro processi innovativi, come le altre realtà di ridotte dimensioni operanti in ogni contesto nazionale, dalla mancanza di esperienza, specializzazione, risorse per lo sviluppo e capacità interne di innovazione (Konsti-Laakso *et al.*, 2012). Tuttavia, le realtà imprenditoriali italiane sono anche riconosciute a livello mondiale come prolifiche generatrici di nuove idee, come dimostra l'interesse di Yet2.com, che potrebbero cogliere finalmente l'opportunità di poter trasformare direttamente l'idea in innovazione in virtù della partecipazione alle *innovation networks* (Jørgensen e Ulhøi, 2010; Konsti-Laakso *et al.*, 2012), agevolata dalla presenza sul territorio nazionale tanto di un OII che ha le proprie origini in Italia, quanto da uno dei maggiori *player* dell'OII a livello globale. Tutto ciò a conferma che a fare

l'ampliamento dei *network* di innovazione, non sorprende il caso singolare di due imprese statunitensi, ignare della reciproca esistenza, fatte 'incontrare' da un'impresa italiana, grazie all'intermediazione di Innovvum S.r.l.²¹.

In questo scenario alquanto variegato, ma certamente dinamico, un ruolo di primo piano è assunto dalle imprese manifatturiere, che si rivolgono ad Innovvum S.r.l alla "ricerca spesso confusa di nuovi mercati, prodotti o processi"²².

Sebbene le motivazioni che spingono al contatto con Innovvum S.r.l accomunano la maggior parte delle imprese richiedenti innovazioni, peculiari sono invero gli ostacoli e le difficoltà che le imprese manifatturiere incontrano nell'adozione del paradigma dell'OI. Tra questi si possono ricordare²³: (i) mancanza di una cultura specifica sui vantaggi dell'attività di R&S; (ii) grande attenzione e concentrazione sul quotidiano e conseguente scarsità di tempo in termini di progettualità futura²⁴; (iii) sostanziale "chiusura su se stessi perché aprirsi vuol dire svelare agli altri cosa si vuole fare"; (iv) diffidenza generale verso partner sconosciuti unitamente alla paura di perdere i benefici derivanti dalla collaborazione per poca correttezza della controparte; (v) difficoltà linguistiche legate all'inglese.

Alcune difficoltà (vedi i e v) dipendono per lo più dalle origini e dalla storia delle imprese, oltre che da punti di debolezza che diventano difficili da nascondere ed ai quali ormai l'attenzione non può più essere negata²⁵. Altre (vedi ii), invece, sono per lo più riconducibili alla difficoltà di mantenere l'attività attuale e, al contempo, alla difficoltà di prospettare un futuro possibile. D'altro canto, ad oggi appare ancor più problematico immaginare scenari positivi, soprattutto perché molte imprese hanno la netta "sensazione di non essere supportate a livello istituzionale" e, di fatto, protendono a ritardare e/o bloccare gli investimenti²⁶.

Infine, alcune diffidenze e paure (vedi iii e iv) sono per lo più imputabili a precedenti esperienze dagli esiti negativi²⁷: (i) professionisti/intermediari/consulenti/ecc., che avrebbero dovuto supportare l'impresa nei propri percorsi di innovazione e che si sono rivelati impreparati, pur pretendendo un compenso generoso; (ii) percorsi di innovazione da avviare in collaborazione con l'università, tradizionalmente luogo di innovazione e 'culla' di nuovi brevetti, che ha mostrato però, "in alcuni casi, logiche e tempi completamente diversi da quelli dell'impresa", per cui la distanza con questi interlocutori, che potrebbero e dovrebbero essere quelli privilegiati per le realtà imprenditoriali che vogliono innovare, "diventa a tratti incolmabile".

Gli interventi fattibili a diversi livelli per far fronte agli ostacoli appena evidenziati e agevolare in tal modo l'adozione di un approccio aperto all'innovazione sono per lo più riconducibili a²⁸: (i) avvio di azioni a livello culturale, inteso nella sua più ampia accezione, per far comprendere meglio, da un lato, i benefici derivabili dalle opportunità legate ai processi di innovazione (di qualsiasi tipo essa sia, prodotto, processo, ecc.) e, dall'altro, le diverse modalità con cui è possibile innovare, ricorrendo a titolo esemplificativo all'approccio aperto, in tempi relativamente brevi e a costi

la differenza sui risultati delle attività di innovazione in contesti di *network* è proprio la giusta combinazione delle caratteristiche dei componenti dello stesso (Pullen *et al.*, 2012).

²¹ Intervista a Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 09 aprile 2014.

²² Espressione tratta dall'intervista a Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 15 aprile 2014.

²³ Questi contenuti sono stati tratti dall'intervista a Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 15 aprile 2014.

²⁴ Su questo aspetto gioca "il fatto che il concetto di R&D viene spesso associato a grandi investimenti e grandi tempi e, ragionando secondo questa modalità, ci si preclude anche la possibilità di avvicinarsi ad un OII perché ci si immagina che segua le stesse dinamiche tradizionali" che per le imprese non sono spesso compatibili con la gestione quotidiana che assorbe gran parte delle energie disponibili (informazioni tratte dall'intervista con Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 02 maggio 2014).

²⁵ Si comprende meglio, grazie a questa affermazione, la distinzione tra "manifattura replicativa" e "manifattura innovativa", puntualmente e magistralmente rilevata da Rullani (2014), quando afferma che solo quest'ultima ha buone possibilità non solo di restare, ma anche di catturare quote importanti di *surplus* dalle filiere mondiali a cui partecipa perché fondata sull'"intelligenza generativa", sulla "flessibilità", e su un'apertura di ampio respiro (Rullani, 2014, p. 4), impossibili da realizzare senza un'adeguata cultura imprenditoriale.

²⁶ Considerazioni emerse durante l'intervista a Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 15 aprile 2014.

²⁷ Contenuti tratti dalle interviste a Fabio Montini e Chiara Cremonesi del 15 aprile 2014 e del 02 maggio 2014.

²⁸ Considerazioni emerse durante l'intervista del 15 aprile 2014 con Fabio Montini e Chiara Cremonesi.

ridotti; (ii) maggiore attenzione da parte delle istituzioni alle problematiche delle imprese, specie se legate all'innovazione e alla capacità di mantenere i propri vantaggi competitivi non soltanto sul mercato nazionale, ma soprattutto su quello globale in cui, ormai, le realtà imprenditoriali si trovano ad operare, proponendo modelli in cui sia la collaborazione a prevalere sulla diffidenza ed il focus sia sui risultati effettivi raggiunti dalle imprese in termini di performance (es. ROI); (iii) comportamenti affidabili e corretti da parte degli attori che svolgono un'attività di intermediazione a sostegno dei processi di innovazione, richiedendo, come fa Mercatodell'innovazione.it, il pagamento di una *success fee* al momento in cui la proposta di soluzione innovativa è stata rintracciata, ossia il *solver* più adeguato è stato contattato e l'accordo di base è stato stipulato; (iv) riduzione delle distanze con il mondo universitario, adottando in tal caso una logica di collaborazione a supporto del tessuto imprenditoriale e, soprattutto, di quello manifatturiero italiano, trovandosi anche "disponibili a fare il primo passo", ossia avviare attività di contatto con le imprese allo scopo di offrire il proprio contributo a supporto delle iniziative di innovazione e di sviluppo.

5. Discussione

Il caso presentato consente di rilevare numerosi spunti di riflessione, tutti ugualmente interessanti sotto il profilo della discussione.

Il primo aspetto è quello riguardante il freno posto da una cultura poco aperta, nella maggior parte dei casi, a cambiare la logica che è stata alla base del successo passato dell'impresa manifatturiera, nonostante le continue trasformazioni, che hanno caratterizzato a ritmi incalzanti l'ambiente esterno, non facciano che premere verso questa nuova direzione (es. Formica, 2013; Istat, 2014; Rullani, 2014). In verità, questo non sorprende proprio perché è noto come le iniziali barriere all'adozione dell'OI siano principalmente quelle di tipo culturale, tra le quali un ruolo di primo piano è assunto dallo 'scetticismo manageriale' determinato sia dalle sindromi del cosiddetto "*Not-Invented-Here and Not-Sold-Here*" (Boscherini *et al.*, 2010, p. 1068; Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2006; Huang e Rice, 2009) sia dall'inerzia (Boscherini *et al.*, 2010; Huang e Rice, 2009), così come definita da Sastry (1997)²⁹.

Il secondo elemento riguarda la mancanza di apertura, necessaria per implementare processi di innovazione aperta con successo (Jespersen, 2010; Mortara *et al.*, 2010). Questa trova la propria ragione in una grande diffidenza delle imprese, difficile da superare, derivante non solo da esperienze maturate in passato, ma anche da una mancanza di supporto a livello istituzionale, in generale, ed universitario, in particolare, che il settore manifatturiero lamenta in maniera sempre più pressante³⁰. Inoltre, il grado di apertura delle imprese che determina tanto la scelta dei *partner*, quanto la particolare tipologia di innovazione da implementare grazie all'OI (di prodotto, di processo, ecc.), determina anche il modello di OI utilizzato dalle imprese italiane che, al momento adottano per lo più *business models* 'intermedi' che si collocano nel *continuum* tra totale chiusura e totale apertura del processo di innovazione (Lazzarotti *et al.*, 2010).

A questo proposito, il peso della dimensione aziendale non sfugge. Sono, infatti, le imprese di medie e grandi dimensioni che con più facilità ricorrono a Mercatodell'innovazione.it per dar seguito ai loro progetti di innovazione, che poi decideranno se gestire in autonomia, dopo essere

²⁹ Come fanno rilevare Baccarani e Golinelli (2011), la cultura richiede di essere "coltivata" e, pertanto, "chi vorrà essere innovativo e competitivo dovrà decelerare nella propria corsa, alla ricerca del "ritmo giusto", cioè di quel ritmo che sa armonizzare velocità e lentezza, azione e pensiero, arte del fare e arte dell'immaginare" (p. 11).

³⁰ Ad apparire più aperte sono le imprese del Nord Italia e dell'Emilia Romagna, anche se è vero che le sedi delle succursali delle imprese multinazionali, che hanno fatto ricorso all'attività di intermediazione di Mercatodell'innovazione.it, sono situate in queste aree, a riprova che queste realtà internazionali hanno già superato le barriere che sembrano ancora imbrigliare la manifattura italiana.

state aiutate nella ricerca del *solver* più adeguato, oppure grazie ad un supporto ‘a tutto tondo’ fornito, questa volta, da Innovuum S.r.l.³¹.

D’altro canto, Innovuum S.r.l. nasce come realtà ‘accompagnatrice’ dei processi di innovazione aperta delle imprese italiane e la sua costituzione è giustificata dalla sostanziale impreparazione delle maggior parte delle realtà imprenditoriali nazionali ad attivare e a sostenere, da sole, un processo di OI. In realtà, tale impreparazione è amplificata dalle ridotte dimensioni e, per tale via, dalla scarsa disponibilità di risorse e di competenze specifiche, identificate come indispensabili per la gestione in autonomia dei processi di innovazione aperta di successo.

In questo contesto, l’offerta di un pacchetto di servizi *ad hoc* sembra la condizione necessaria, anche se non sufficiente, perché la manifattura italiana possa accedere all’OI con ottime prospettive di successo, ottenendo rilevanti benefici in termini di tempi ridotti nell’attività di sviluppo e lancio di nuovi prodotti/servizi e di minor dispendio di risorse economiche e finanziarie. D’altra parte, a conferma delle prospettive di risultati positivi, che si possono proficuamente dischiudere per le realtà imprenditoriali italiane, è opportuno considerare le esperienze di realtà imprenditoriali internazionali che, indipendentemente dal settore di appartenenza, hanno da più tempo adottato il modello di innovazione aperta, supportate dal contributo degli intermediari dell’innovazione, ed hanno ottenuto significativi *outcomes*, quali “*speeding up, increasing quality, and improving the cost effectiveness*” (Tran *et al.*, 2010, pag. 88).

È vero che la manifattura italiana ha mostrato risultati non troppo positivi negli ultimi anni (Istat, 2014), ma appare giusto cogliere questo momento di difficoltà come opportunità di riflessione al fine di comprendere quali siano le reali potenzialità del contesto attuale e di costruire il futuro “in base ad un progetto consapevole” (Rullani, 2014, p. 11; Rullani, 2011), consci della forza e del contributo, a livello globale, che la “manifattura innovativa” può certamente dare.

A questo proposito, appare utile evidenziare che Yet2.com, attraverso la *partnership* con Innovuum S.r.l., si è concretamente ritagliata una finestra privilegiata nel contesto italiano, non tanto e non solo per presentare i propri servizi alle realtà imprenditoriali italiane, quanto e soprattutto per esplorare e rintracciare in Italia quelle soluzioni adatte alle esigenze di innovazione dei propri clienti d’oltreoceano, difficilmente rintracciabili in altri luoghi.

Questo ‘ponte’ potrebbe essere definito come una modalità di internazionalizzazione ‘rovesciata’ rispetto a quella tradizionale, sebbene, in realtà, sia soltanto il frutto di un’apertura diversa e possibile per le imprese italiane, che possono essere più agevolmente identificate da *seekers* esteri e, per questa via, vedere aumentare le possibilità di operare a livello internazionale.

6. Conclusione

Il lavoro contribuisce alla letteratura sul tema del modello di innovazione aperta adottato dalle imprese manifatturiere e degli ruoli che gli intermediari di OI possono svolgere come volano di sviluppo delle imprese manifatturiere italiane, anche in ambito internazionale.

Nel fare ciò, esso analizza i servizi che effettivamente sono resi da Mercatodell’innovazione.it e Innovuum S.r.l., ed approfondisce come per adottare l’OI sia necessario ed inderogabile più che altro, in prima battuta, un cambiamento della propria cultura imprenditoriale per aprirsi a nuovi stimoli e nuove realtà, avendo la consapevolezza che tale cambiamento non può essere posticipato e/o negato e che spinge inesorabilmente verso l’adozione di modelli di innovazione aperta. Per sopperire alla mancanza di risorse e competenze necessarie per la definizione e l’implementazione

³¹ D’altra parte, Innovuum S.r.l., in linea con la necessità delle imprese manifatturiere italiane di focalizzarsi sui tre capitali richiamati nella prima parte del lavoro, sta evolvendo sempre di più verso dinamiche relazionali e di *network*. Ciò è reso possibile grazie ad una “fisicità operativa” derivante dal progetto B-Smart Center (www.b-smarcenter.it) che è stato ufficialmente inaugurato lo scorso 16 maggio, e dal prossimo B-Ecosistema, un *business eco-system* ideato e realizzato per la crescita e l’accelerazione della propria impresa o per dar avvio ad una nuova attività.

dell'OI è possibile fare ricorso agli intermediari specializzati, in grado di agevolare, sostenere e seguire passo dopo passo l'impresa che intende aprirsi a questo nuovo modo di innovare.

D'altro canto, appare chiaro come gli OII possano, a ragion veduta, essere considerati come uno degli attori del "terziario esterno", propulsori essenziali dell'innovazione per quella "manifattura innovativa" capace di affermare il proprio valore e le proprie capacità a livello nazionale ed internazionale (Rullani 2014).

Il contributo rappresenta uno studio esplorativo e, pertanto, porta in sé le debolezze tipiche di questo approccio metodologico. In particolare, il caso analizzato non può essere letto alla luce delle teorie esistenti per due diversi ordini di motivi: (i) l'OII analizzato è un'impresa start-up che muove i primi passi nel mercato dell'innovazione aperta italiana che ad oggi è un contesto inesplorato e soprattutto diverso da quello studiato nella maggior parte dei casi analizzati in letteratura (il contesto, i ruoli, le funzioni e le dinamiche degli OII sono state per lo più approfondite nel Nord America ed in particolare negli Stati Uniti); (ii) il contributo assume la prospettiva dell'intermediario di OI e non quella dell'impresa manifatturiera, sulla quale la ricerca, di cui questo lavoro è un primo passo, si concentrerà in una fase successiva.

Inoltre, questo filone di ricerca potrebbe svilupparsi ulteriormente grazie ad un confronto tra i diversi OII esistenti a livello europeo, anche al fine di analizzare le modalità di attuazione dell'intermediazione in ambito OI in Paesi più vicini all'Italia, non solo geograficamente, ma anche culturalmente³². Ancora, esso potrebbe trovare una naturale prosecuzione guardando, tra qualche tempo, ai risultati conseguiti dalle imprese manifatturiere italiane grazie all'OI, al contributo che tali risultati hanno apportato ai processi di internazionalizzazione, al grado di apertura di tali realtà imprenditoriali, all'aumento della loro dimensione ed a un cambiamento, anche se magari più lento, della loro cultura aziendale.

Bibliografia

- ABBATE T., COPPOLINO R. (2011), "Knowledge sharing and innovation: the contribution of innovation intermediaries", in De Marco M. (a cura di), *Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), "Gli Open Innovation Intermediaries: La Prospettiva dei Seekers", in *Referred Electronic Proceeding XXV Convegno Annuale di Sinergie*, Ancona, 24-25 Ottobre.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Cultura e impresa, un legame vitale", *Sinergie*, n. 85, pp. 7-11.
- BAKICI T., ALMIRALL E., WAREHAM J., (2012), "The Underlying Mechanism of Online Open Innovation Intermediaries", Copia elettronica scaricata da: <http://ssrn.com/abstract=2141908>.
- BOSCHERINI L., CHIARONI D., CHIESA V., FRATTINI, F. (2010), "How to use pilot projects to implement open innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 6, pp. 1065-1097.
- CEDROLA E., BATTAGLIA L. (2011), "Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione", *Sinergie*, n. 85, pp. 71-92.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- CHESBROUGH H.W., VANHAVERBEKE W., WEST, J. (2006). "Open innovation: A research agenda", in Chesbrough H., Vanhaverbeke W, West J. (a cura di), *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 285-307). Oxford University Press, Oxford.
- CHRISTENSEN J.F. (2006), "Wither core competency for the large corporation in an open innovation world?", in Chesbrough H., Vanhaverbeke W, West J. (a cura di), *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 35-61). Oxford University Press, Oxford.
- CORBETTA P. (2003), *La Ricerca Sociale: metodologia e tecniche - vol. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- DAZIEL M.(2010), "Why do innovation intermediaries exist?", Paper presentato alla Summer Conference 2010 "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology", London. Copia elettronica scaricata da <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=500976&cf=43>.

³² A questo proposito è utile rammentare che alcuni studi sull'adozione dell'OI nelle imprese europee sono rintracciabili già da alcuni anni in letteratura (es. Laursen e Salter, 2006; van der Meer, 2007; Van de Vrande *et al.*, 2009; Lichtenthaler e Ernst, 2009; Schroll e Mild, 2011), anche se ancora non esiste un'analisi ed un confronto tra le attività, i servizi e le modalità di intermediazione dei diversi OII europei, a supporto delle imprese che adottano l'OI.

- FORMICA P. (2013), "I tre «capitali» del manifatturiero", *Il Sole-24Ore*, 22luglio, copia elettronica scaricata da: <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2013-07-22/capitali-manifatturiero-064150.shtml?uclid=Ab5xTIGI>.
- ENKEL E. (2010), "Attributes required for profiting from open innovation in networks", *International Journal of Technology Management*, vol. 52, n. 3-4, pp. 344-371.
- GASSMANN O., ENKEL E., CHESBROUGH H. (2010), "The future of open innovation", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 213-221.
- GIANNOPOULOU E., YSTRÖM A., OLLILA S. (2011), "Turning open innovation into practice: Open innovation research through the lens of managers". *International Journal of Innovation Management*, vol. 15, n. 3, pp. 505-524.
- HAKANSON L., CAESSENS P., MACAULAY S. (2011), "InnovationXchange: a case study in innovation intermediation", *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 13, n. 2, pp. 261-274.
- HARGEDOON J., DUYSTERS G. (2002), "External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisition", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n. 2, pp. 167-188.
- HEAP J. (2010), "Open innovation", *Management Services*, vol. 54, n. 2, pp. 26-27.
- HOWELLS J. (2006), "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, n. 7, pp. 715-728.
- HUANG F., RICE J. (2009), "The role of absorptive capacity in facilitating "open innovation" outcomes: A study of Australian SMEs in the manufacturing sector", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 2, pp. 201-220.
- ISTAT (2014), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - Edizione 2014*, www.istat.it.
- JESPERSEN K. R. (2010), "User-involvement and open innovation: The case of decision-maker openness", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 3, pp. 471-489.
- JØRGENSEN F., ULHØI J.P. (2010), "Enhancing innovation capability in SMEs through early network relationships", *Creativity and Innovation Management*, vol. 19, n. 4, pp. 397-404.
- KATZY B., TURGUT E., HOLZMANN T., SAILER K. (2013), "Innovation intermediaries: a process view on open innovation coordination", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 25, n. 3, pp. 295-309.
- KONSTI-LAAKSO S., PIHKALA T., KRAUS S. (2012), "Facilitating SME innovation capability through business networking", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 1, pp. 93-105.
- LAURSEN K., SALTER A. (2006), "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131-150.
- LAZZAROTTI V., MANZINI R., PELLEGRINI L. (2010), "Open innovation models adept in practice: an extensive study in Italy", *Measuring Business Excellence*, vol. 14, n. 4, pp. 11-23.
- LICHTENTHALER U. (2008), "Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transaction", *IEEE Transaction on Engineering Management*, vol. 55, pp.148-157.
- LICHTENTHALER U., ERNST H. (2008), "Innovation intermediaries: why internet marketplaces for technology have not yet met the expectations", *Creativity and Innovation Management*, vol. 17, n. 1, pp. 14-25.
- LICHTENTHALER U., ERNST H. (2009), "Opening up the innovation process: the role of technology aggressiveness", *R&D Management*, vol. 39, n. 1, pp. 38-54.
- LOPEZ H., VANHAVERBEKE W. (2009), "How innovation intermediaries are shaping the technology market? An analysis of their business model", copia elettronica scaricata da <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/20458/>.
- MORTARA L., SLACIK I., NAPP J., MINSHALL T. (2010), "Implementing open innovation: Cultural issues", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 11, n. 4, pp. 369-397.
- NEIROTTI P., PAOLUCCI E. (2013), "Innovation intermediaries as agents for SMEs' organizational learning: a case study on the UCLA's Global Access Program", *14th International CINet Conference dal titolo "Business Development and Co-creation"*, Nijmegen 8-10 Settembre.
- OLLILA S., ELMQUIST M. (2011), "Managing Open Innovation: Exploring Challenges at the Interfaces of an Open Innovation Arena", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n. 4, pp. 273-283.
- PARIDA V., WESTERBERG M., FRISHAMMAR J. (2012), "Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n. 2, pp. 283-309.
- PULLEN A., DE WEERD-NEDERHOF, GROEN A.J., FISSCHER O.A.M (2012), "SME network characteristics vs. product innovativeness: how to achieve high innovation performance", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 2, pp. 130-146.
- RULLANI E. (2011), "Verso una società imprenditoriale consapevole", in Nardozzi G., Paolazzi L. (a cura di), *Costruire il futuro. PMI protagoniste: sfide e strategie*, Sipi, Roma, pp. 39-102.
- RULLANI E. (2013), "Un'altra idea di futuro", *Complessità e sostenibilità del progetto*, vol. 5, gennaio-marzo, pp. 6-11.
- RULLANI E. (2014) "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp.141-152.
- SASTRY M.A. (1997), "Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 2, pp. 237-275.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n.4, pp. 4-17.

- SCHROLL A., MILD A. (2011), "Open innovation modes and the role of internal R&D. An empirical study of open innovation adoption in Europe", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 4, pp. 475-495.
- SIEG J.H., WALLIN M.W., VON KROUGH G. (2010), "Managerial challenges in open innovations: a study of innovation intermediation in the chemical industry", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 281-291.
- STEWART J., HYYSAALO, S. (2008), "Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 12, n. 3, pp. 295-325.
- TRAN Y., HSUAN J., MAHNKE V. (2011), "How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets", *R&D Management*, vol. 41, n. 1, pp. 80-91.
- VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P.J., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open Innovation in SME's: trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, pp. 423-437.
- VAN DER MEER H. (2007), "Open innovation: the Dutch treat: challenges in thinking in business models", *Creativity and Innovation Management*, vol. 16, n. 2, pp. 192-202.
- VAN WYK R.J. (1997), "Strategic technology scanning", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 55, n. 1, pp. 21-38.
- VERONA G., PRANDELLI E., BARBI E. (2005), "I Broker tecnologici: un'analisi esplorativa", *Economia e politica industriale*, vol. 3, pp. 81-106.
- YE J., KANKANHALLI A. (2013), "Exploring innovation through open networks: A review and initial research questions", *IIMB Management Review*, pp. 1-14, copia elettronica scaricata da www.sciencedirect.com.
- YIN R. K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, Sage (CA).

Siti internet

www.innocentive.com
www.innovuum.it
www.istat.it
www.mercatodellinnovazione.it
www.ninesigma.com
www.yet2.com

Designing a collaborative business model for SMEs

ANGELA CARIDÀ* MARIA COLURCIO* MONIA MELIA[♣]

Abstract

Objectives. Drawing from a collaborative network approach grounded on the S-D logic perspective (Vargo and Lusch, 2008), this study aims to contribute to the literature on business model. Specifically the paper describes and analyzes the successful business model recently set up by Formabilio; an Italian company that is built up both on network and digital technologies.

Methodology. The Social Network Analysis (SNA) based approach (Wasserman and Faust, 1994) has been employed. It is a suitable methodology for understanding complex patterns of interaction (Streeter and Gillespie, 1992) by analysing different actors who are interlinked in the relationship of the network.

Findings. The study suggests a more holistic and strategic approach to renew business model. It identifies the foundational elements of a collaboration-based business model to sustain the SMEs competitiveness in a complex and more and more digital-based ecosystem. Specifically, the analysis of the Formabilio network discloses new possible business configurations that a company can adopt to create value for all the actors engaged in the business ecosystem.

Research limits. The main limitation of the empirical study relates to its explorative nature and the analysis of a single collaborative network.

Practical implications. The study discloses possible business configurations as the pivotal factors for the designing of value co-creation oriented business model are defined. It offers an opportunity to reflect on the effects of collaboration and networking on a traditional business context as the Italian manufacturing ecosystem.

Originality of the study. The paper adds value to the existing literature by providing a broader perspective of analysis that merges the managerial perspective on business model and the marketing perspective of interaction and resources integration, to understand, but mainly to orient the managerial behaviour.

Key words: collaboration business model; collaborative network; Service Dominant Logic; manufacturing SMEs; Formabilio

* Post doc Researcher - *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro - CTF University of Karlstad - Sweden
e-mail: angela.carida@unicz.it

• Professore Aggregato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro
e-mail: mariacolurcio@unicz.it

♣ Assegnista di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro
e-mail: monia.melia@unicz.it

This study is the result of a joint effort of the authors. Nevertheless, Angela Caridà wrote the Theoretical Backbone (paragraph 2), Findings (paragraph 4), Discussion (paragraph 5), Aim (sub-paragraph 3.1) and the Research Construct (sub-paragraph 3.2). Maria Colurcio wrote the Introduction (paragraph 1) and the Main Implications of the study (paragraph 6). Monia Melia wrote The Formabilio Network (paragraph 3.5).

The authors would like to thank the founders of Formabilio, Maria Grazia Andali and Andrea Carbone, for their valuable support and collaboration.

1. Introduction

During the last decades changes in the competitive environment forced manufacturing firms to adopt new business models and modus operandi increasingly focused on partnering with different actors within a complex ecosystems (Myers, 2006). “*Competitiveness is no longer between enterprises, but between enterprise networks*” (Lee *et al.*, 2010). Furthermore, in the context in which knowledge and competencies become the real source of the competitive advantage, the interaction between many players is more and more critical for firms in developing dynamic and successful strategies (Russo Spena, Colurcio, 2010).

As some studies emphasized (Colurcio *et al.*, 2012; Goss, 1991; Pratten, 1991; Rothwell and Dodgson, 1992) collaboration is a necessary strategy - especially for small and medium size enterprises (SMEs) - both to overcome their limitations of resources and to balance the size/power asymmetry (Colurcio, 2009, Johnsen and Ford, 2008). Many authors highlighted that external partnerships give SMEs the flexibility to open up to new frontiers (market/technological/ relational) and face the fast changing environment as well as to bridge their own resources gaps (Colurcio *et al.*, 2012; Ulaga and Eggert, 2005). The strategy of collaboration is - in some cases - the only way to survive and compete in the market.

The network approach encompasses from the focal firm perspective to an open and global perspective that matches and integrates the standpoints of the diverse actors of the network (Rampersad *et al.*, 2010) who contribute to the collective construction of value by integrating resources (Vargo, 2008; Vargo and Lusch, 2008; Colurcio *et al.*, 2014).

Both from academic and practitioners point of view, the new interaction possibilities provided by the web based technologies renovated and increased the interest in collaboration and networking (Schau *et al.*, 2009; Sawhney *et al.*, 2005; von Hippel 1985). For example referring to innovation strategy, interactive technologies allow for the broad application of techniques and tools to stimulate the participation and the engagement of the entire firm network from the generation of the idea to its selection and launch (Caridà and Colurcio, 2013; Schau *et al.*, 2009).

Social interaction through web-based technologies (WBTs) discloses a high potential in sustaining manufacturing companies competitiveness as it allows SMEs, that traditionally rooted their competitiveness in a mix of economic relationships and social ties (Chiarvesio *et al.*, 2004), to collaborate with customers (Schau *et al.*, 2009; Sawhney *et al.*, 2005; McAlexander *et al.*, 2002), as well as, with the entire firm’s network (e.g. experts, suppliers, etc.). Furthermore, WBTs provide new commercial opportunities (electronic market) for SMEs, by allowing them to reach customers in new and innovative ways and through a multitude of channels (Chiarvesio *et al.*, 2004; Osterwalder, 2004). In other words, the availability of WBTs increase the possible business configurations that companies can adopt (Osterwalder, 2004).

The technological evolution has led to the emergence of collaboration platforms (Camarinha-Matos, 2009) that require the development of new business models able to ensure the technological, strategic and relational alignment of the partners. This is a precondition to enhance collaboration between actors and to create a synergistic value: “through their interactions, partners transfer knowledge and other resources in developing organisational learning; [...] knowledge, skills and other resources are integrated to put together a network of firms possessing a set of competencies capable of offering a value innovation that is an innovative value proposition which enable higher value co-creation” (Mele *et al.*, 2010).

The intended purpose of our study is to contribute to the business model literature by identifying the foundational elements for the definition of a collaboration-based business model to enhance the SMEs competition in a complex and more and more digital-based ecosystem.

The route we chose to address the study is to analyse in depth an empirical case - the collaborative network of Formabilio-in order to provide some insights on the topic of business model from a collaborative network perspective.

The paper adds value to the existing literature by offering a wider perspective on collaboration business models. It offers the opportunity of some reflections about the advantages of WBTs for collaboration and networking in a traditional business context such as the Italian manufacturing one.

The remainder of this paper is organized as follows. We review the literature discussing previous contributions on business model. Then we present the research design and discuss the results. Finally, we draw the theoretical and managerial implications.

2. Theoretical backbone

Since the mid of 1990, interest in business models has grown considerably among scholars and practitioners (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011). The advent of the internet is one of the main reasons of such an interest (Amit and Zott, 2001; Zott, Amit and Massa, 2011), as well as the global competition, the development of flexible manufacturing technologies, and the industrial and technological convergence (Berglund and Sandström, 2013). However, despite the interest and the literature debate, there is no generally consensus regarding the definition (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011), nature, structure, and evolution of business models (Morris *et al.*, 2005). It is a very fragmented and multidisciplinary concept that includes different elements according to the researchers field of interest.

As pointed out by Morris, Schindehutte and Allen (2005) the business model concept can be defined according to an economic, operational and/or strategic level. From the economic standpoint, the business model focuses on specific variables, such as, revenue sources, pricing methodologies, cost structures, etc. (Afuah and Tucci, 2003). It represents “a statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time” (Stewart and Zhao, 2000). In an operational context, the business model is an architectural configuration (Osterwalder *et al.*, 2005), that is mainly focused on the role of the internal processes and of the infrastructure design to create value. It includes a description of the various business actors and their roles, as well as, of different benefits achievable by the business actors (Timmers, 1998).

Finally, in a strategic meaning the concept of business model emphasizes the market positioning of the firm, the networks alliances, the growth opportunities and the competitive advantage and sustainability (Hamel 2000; Chesbrough and Rosenbloom, 2000). In sum, the business model concept has been referred to as a statement, a description, an architecture a conceptual tool or model a method, a framework, a pattern, and a set of activities (Morris *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011). Drawing from this conceptual variety, Morris, Schindehutte and Allen (2005, p. 727) provide the following integrative definition of business model: “it is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets”.

All the three meanings of the concept above cited can be referred to three main areas of investigation (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011) on which studies on business model focused on up to now: i) the e-business and the use of information technology in organizations; ii) the strategic issues relating to the distinction between the business model and other strategy concepts, the relationship between business models and firm performance and more recently the networked nature of value creation. This latter area of study focuses mainly on the complex and interconnected set of exchange relationships among multiple players; iii) the issue of innovation and technology management that frames technology as an enabler of the business model rather than as a part of the concept per se.

Due to the lack of consensus on what a business model is and the multidisciplinary research areas to which the topic is addressed on, both scholars and practitioners call for a more integrated perspective of analysis to keep studies on business models doable and meaningful (Morris *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011). According to this, and drawing from the shared issues within the literature on business model (Berglund and Sandström, 2013), the business model can be viewed as a sets of

components and their interrelationships that transcend the boundaries of any one firm to describe how firms create (Amit and Zott, 2001), deliver and appropriate value (Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Teece, 2010).

In other words the business model can be viewed as a new unit of analysis (Stähler, 2002; Zott *et al.*, 2011), as a system-level concept that is centered on activities and focused on value creation as well as on value capture (Zott *et al.*, 2011).

3. Research design

3.1 Aim

The intended purpose of this study is twofold. First, it aims to contribute to the debate on the business model literature by addressing the call of the scientific community for a perspective which combine the issue related to WBTs, network and value co-creation; second, it aims to contribute to the managerial debate by identifying the foundational elements of a collaboration-based business model to sustain the SMEs competitiveness in a complex and more and more digital-based ecosystem.

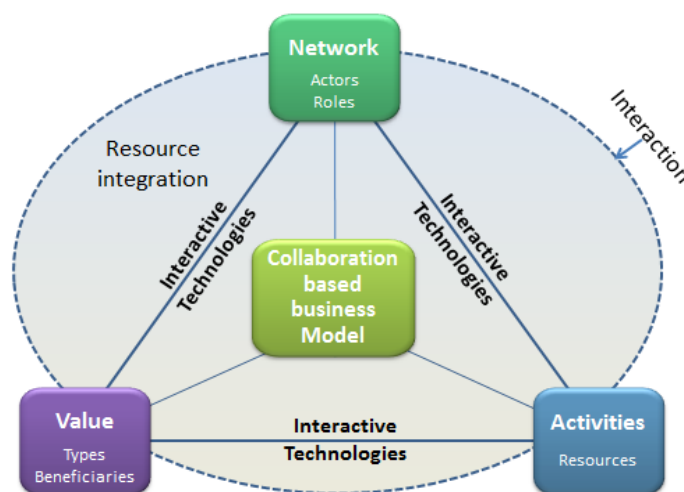
In order to fulfill our purposes we focused on the main issues covered by studies on business model and we tried to emphasize the interconnection by identifying the foundational elements for the definition of a collaboration-based business model.

3.2 Research construct

To analyze and interpret data, we identified foundational elements of a collaboration-based business model considering the main issues on which business model studies have been addressed to: network, value, activities, interactive technologies.

As the figure 1 shows, these foundational elements relate to the actors involved within the network, their roles, different types of value created and their beneficiaries and finally the resources integrated by actors to develop activities and to create value (figure 1). According to previous studies our construct of business model is consistent with a network-centric approach (Stähler, 2002; Timmer, 1998)

Fig. 1: Toward an integrate business model perspective: main issues and foundational elements



Source: Our elaboration

Specifically, we define actors as generic entities, who have the capability to integrate resources (Vargo and Lusch, 2008). They are engaged in exchange relationship and act as resource integrators

to carry out activities (Mele *et al.*, 2010). Resources we focus on are mainly operant which include knowledge, skills, effort, technology etc. (Akaka and Vargo, 2013; Vargo and Lusch, 2008). They act upon other resources to foster new way of creating value. Activities are the active doing that actors carry out by integrating resources from multiple sources as the focal firm and or other public and private sources (McColl-Kennedy, 2012). However, although it is not specifically emphasised in the figure 1, the interaction - that is enabled by the interactive technologies- and the resource integration process are the main external condition to address all the elements of the model toward the value creation. Indeed, value is the potential outcome that actors can extract from the interaction. As Vargo and Lusch (2011, p.184) stated: “the usefulness of any particular potential resource from one source is moderated by the availability of other potential resources from the other sources, the removal of resistances to resource utilization, and the beneficiary's ability to integrate them”. Accordingly, value is an abstract concept with specific meanings that vary according to context (Sweeney and Soutar, 2001).

Finally, the business model can be view as the dynamic relational system where all elements are embedded in.

3.3 Methodology

We used a Social Network Analysis (SNA) based approach (Wasserman and Faust, 1994) as it is a suitable methodology for understanding complex patterns of interaction (Streeter and Gillespie, 1992) and allows to analyse different actors who are interlinked in the network relationship. As Otte and Rousseau (2002) observed, SNA is a broad and flexible strategy for investigating social structure where the focal priority to understand phenomena is given to the relationship between actors.

Specifically, SNA “conceptualises social structure as a network with ties connecting, members and channelling resources focuses on the characteristics of ties rather than on the characteristics of the individual members and views communities as networks of individual relations that people foster, maintain, and use in the course of their daily lives” (Wetherell, Plakans and Wellman, 1994 p. 645).

The study focuses on Formabilio, an Italian company that provides an innovative solution to produce and market original and creative products that are in full compliance with the style, quality and tradition of the made in Italy. Formabilio is a network of designers, Italian furnishing SMEs (Partners) and Italian design lovers built up by an Italian furnishing startup who uses WBTs for three different but linked aims: sourcing and giving shape to the designers’ creativity, business networking and e-commerce.

3.4 Data Collection

Research activity has been carried out between September 2013 and February 2014.

Data has been collected through direct interaction - e.g. direct interviews and online questionnaire - with all actors of the network. Direct interviews involved Designers, Partners and Formabilio Founders. The interviews were tape-recorded and transcribed verbatim. The online questionnaire have been addressed to community members, such as, brand lovers and customers-who received a discount coupon of 10% off the products’ full price.

Data and information were selected according the SNA principle that relational data are the focus of the investigation and are fundamental for the understanding of social phenomena. Data analysis and interpretation have been based on the research construct we explained above.

3.5 The Formabilio network

Formabilio is an Italian start up that produces furniture, lighting and home accessories designed by creative minds from all over the world in a participatory and eco-friendly way. It is a community

of talented designers who propose innovative solutions with style, comfort and according to sustainability standards. Formabilio “is a contest provider” as the co-founder says, “it organizes call for ideas to gather through digital platform the most original and innovative ideas from the creative crowd of community”. Ideas are chosen by a community of design enthusiasts, manufactured by small enterprises of the made in Italy and sold online on the web-platform Formabilio.com.

The architecture of the digital platform allows Formabilio to fit the users’ needs with the designers’ ideas and the know-how of Partners. Designers are the main actors engaged in the creation of a product as well as anyone who loves design; they are called to propose ideas and participate to idea contests. The entire community is called to evaluate, comment and vote ideas, while the Partners of Formabilio produce the winning ideas.

Within the Formabilio platform, each designer can manage a personal page - “our designers” - where he/she can tell itself by introducing passions and experiences and the creative solution proposed to the community.

All submitted ideas are evaluated, commented and voted by peers and potential customers. The community judgment drawn from a formula that bond the number of votes, the average of the opinions (e.g. I don’t like it, do it better; good, I like it and great) and the reputation of voters. The best ideas in terms of innovation, sustainability and appeal are selected and submitted to the evaluation of a jury of experts, composed by the Formabilio’s staff, Partners, and experts.

The winning ideas are developed and transformed in products by the small craftsmanship companies partners of Formabilio in full compliance with the know-how and high quality of the made in Italy tradition.

Formabilio is the hub of the network of excellent manufacturing companies who produce the selected ideas (Ivo Fontana Mobili, Euroline Furniture, Live In, Torremato, FratelliPoli and Artelight). It uses the digital environment to favor the sharing of resources and the cooperation between all the actors of the network.

All realized products are marketed online through the platform. Formabilio business model is based on online sales. It grants to the winning designers a fee of 7% on all sold products and to the community a 10% discount on the products purchased if they have voted and chosen a winning project. The company’s goal is to value the skills of all the players involved. The activity counter lists each actions carried out by the community members and grades their involvement in the project by building their reputation.

Four months from its launch, more than 40.000 people have registered and have joined the Formabilio’s community. Among them, 700 designers submitted more than 1.100 projects for the first four contests. Up to now, 96.549 users joined the platform and 2.415 young designers have been involved in 32 ideas contests by submitting a total of 5.590 proposals. The community has voted 26.800 times and commented more than 52.000 times. More than 80 ideas to produce have been selected and 44 have been realised by the Partners involved in the project and are now available in the online shop.

4. Findings

In this section we report the results of the case study analysis we carried out according to the construct of research outlined above.

4.1 Actors and roles

The main actors involved within the network are designers and Partners. Both of them act as primary resource integrators, as they provide input for the design and the further realization of new products through new materials and new applications, as demonstrated by the following quotes.

“G: Very good! I like your idea. Probably you can use a part of it for the lamp backing. Anyway my vote is 5, the maximum. S: I think you’re right. I can regain more space. Thank you so much for your suggestion”.

Giancarlo e Silvia, Formabilio designers.

“The knowledge exchange within the community allows for the optimization of products and solutions. I remember a conversation of a designer who provided suggestions to better fit an idea. The proposal has been changed according to the suggestions and has been evaluated successfully in the following contest”

Denis, CEO Euroline- Partner.

As quotes reveal, Formabilio is the hub of the network. The company enhances the integration of resources among all players involved in the project. It plays as intermediary of the innovation process establishing connections and relationships among the actors of the community. Thanks to Formabilio, actors are networked each other even on issues which are also beyond the specific context. Furthermore, it supports the learning process within the community by channeling and allowing the matching of the actors skills and knowledge to improve their effectiveness as resource integrators and to set up a new ways of creating value.

“Formabilio goes between us and designers to solve problems or to redefine some details of the product. ...bridges the gap between the actors of the community as it interprets the need of both supplier and designers. Furthermore, it is possible interact personally with designers during the events organized by Formabilio”

Denis, CEO Euroline - Partner.

Potential customer or made in Italy-furnishing lovers are a typology of actors; who differently from the previous ones, don’t affect decisively the creative process but their contribution is valuable as they provide comments, remarks and opinions on the product, materials, etc. Such community insights considered to select the most interesting ideas and to test the product before its launch on the market.

“I like it, interesting project. I’ll vote it”.

Andrea, Formabilio community member.

“Good job! Your projects are always originals and interesting, but please, could you replace the green color with another one? It is too common and used”.

Davide, Formabilio community member.

“Formabilio gives us the opportunity of direct feedback from customers about products. Traditionally, suppliers of components, like my company who has mainly B2B relationship, have not any direct relationship with customers...now, due to the engagement in the community of Formabilio, we are more awareness and interested in the customers’ opinion. It marks our route and pushes us to interact more with designers and other suppliers - within the supply chain - to refine products according to the customers’ preference”.

Denis, CEO Euroline - Partner.

4.2 Resources

All actors are resources integrators. They integrate their own resources with ones made available from the community in different ways and intensity depending on the typology of role, skills, and of relationship they engaged. Specifically, they integrate human - knowledge, skills, time, effort - as well as non-human resources relating to the platform technical infrastructure to create new and sustainable solutions.

Data analysis and quotes highlighted that the main resources that actors integrate within the community of Formabilio are creativity, knowledge, technical and artistic competences, as well as, the made in Italy culture. Such resources can be meant as a sort of shared values between partners. Actors are continually encouraged to act upon, recombine and improve existing resources, as well as, to create new ones. This mechanism is well-recognised within the community as the suitable way to shift ideas into new and original products.

“Formabilio allow us to offer to the creativity of designers all our skills, competences and all our 60 years’ experience and tradition, to further their opportunities and ours.”

Katia, Manager Ivo Fontana Mobili - Partner.

“The traditional mistrust within the supply chain has been replaced by the culture of collaboration. I have the opportunity to improve my work by learning working techniques that belong to interrelated business (supplier company) and that till a year ago I perceived as very far from my work”.

Denis, CEO Euroline- Partner.

Technology (especially referred to the technical infrastructure of the digital platform) is a core factor for the process of resources integration and for the development of collaborative approach to the value creation. As showed in the figure 2, Formabilio.com is an user-friendly interface designed to ensure access, transparency (e.g. idea contest rules, project evaluation rules etc.), visibility of the community members (e.g. recognition by both peers and companies), sharing of information and opinion, and to provide the opportunities to collaborate. It is fundamental for stimulating and driving participants activities. Social software - Twitter, Facebook, Vimeo, YouTube, etc. - complement the technical infrastructure provided by Formabilio, but, differently from the blog and the space within Formabilio.com, they are used mainly by company to communicate the launch of new contests, events and news instead of to share and comment ideas. Social networks are just communication tools for Formabilio.

“Our records reveal that community members prefer interact and exchange opinions and ideas within the digital platform Formabilio.com instead of on the Facebook fan page. This trend is confirmed by the request of the community for a forum to freely interact”.

Maria Grazia, Formabilio Co-founder.

4.3 Activities

Activities can be simple activities, such as, compliance with community (liking and voting), collating information (discussions observation), buying products, and/or complex activities, such as, suggesting new ideas, commenting ideas (provide suggestion to improve ideas), evaluating the technical feasibility of product solutions, producing winning products and co-learning. Members can be involved in one or more tasks according to their role within the community. Such activities foster and nourish the practice of innovation by enhancing the logic of collaboration and value co-creation for all actors involved in the project.

“Formabilio is a sharing community; it a creative lab that put ideas in practice.”

Luca, Formabilio designer.

“Formabilio is a showcase for the GOOD DESIGN. It pays attention to the experimentation, encourages creativity and fosters the sharing and comparison among experts.”

Chiara, Formabilio designer.

4.4 Value

The company’s goal is to produce and share value with all player involved in the project. We identified different types of value: economic and financial, relational, reputational, cognitive and epistemic. For designers value relates first of all the opportunity to increase their professional competences as well as to obtain trust and reputation as a “professional designer” by peers, firms and potential customers (e.g. each Formabilio product is marked with the designer and manufacturer names). Moreover they extract also economic value from the collaboration as they gain monetary reward for each sold product they designed (a fee of 7% on all sold products).

“I believe Formabilio is a good chance to keep in touch people wants share ideas and knowledge. It allows the stand out of young professional designer and their cooperation with potential customers and firms.”

Maddalena, Formabilio designer.

“...my favorite Formabilio product is Nestore, when I saw it Formabilio, it made me smile. There is nothing more appropriate than a sofa to represent comfort, free time, a shelter against stress. Nestore combines together a relax area for humans and for pets. I find this idea really original. The petroleum green version is the one I like best, by the way.”

Fabio, Area Pavimenti - Partner.

The Partners are small-size, craftsmanship and high specialised Italian firms who are very sensitive to environmental, sustainability and made in Italy issues. For them the value depends firstly on business and network opportunities: Joining the Formabilio adventure allowed them to access wider network and to get in touch with other companies and partners. Such type of value leads to - or is a precondition for- economic and financial value. Moreover value is related to knowledge as it concerns with tackling new technological and market frontiers and coping with the challenge of competitiveness.

“Formabilio is the future. It gives us the opportunity to work with designer who have new ideas and, above all, the opportunity to enter in a global market.”

Paolo, Live In - Partner.

“We have no doubt that the furniture industry is suffering the recession and that needs for change and revolution. A part of this change is shown in the very innovative development and sale system applied by Formabilio. We grew up in term of relationships with other suppliers and designers. We have information about materials and manpower costs that before were not easy accessible; furthermore, the reference system enacted by Formabilio allowed us to be engaged in other projects outside the community”

Denis, CEO Euroline- Partner.

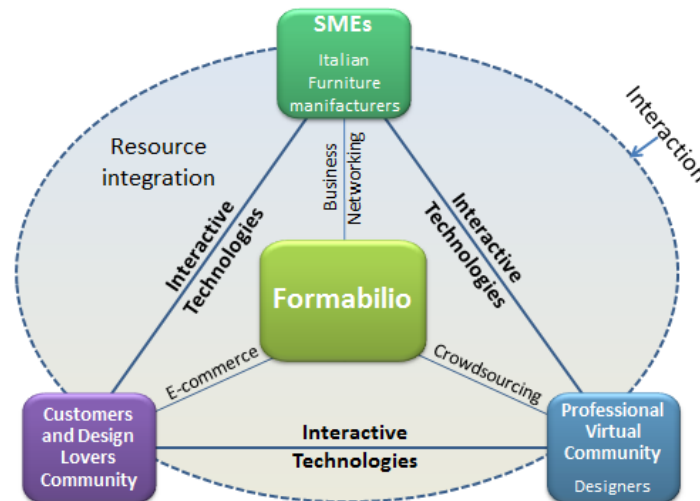
Value for members of community is cognitive, relational and ludic too as all enthusiastic people who contribute by commenting and participating increase their own knowledge (about products, processes, designers, firms, materials, events...) and also find entertainment as they are design lovers and innovation sensitive. The first type of value for customers depends surely on the collaborative nature of the process: they are partners in the process of selection of the idea: they feel very deeply this participation and it is a great self-esteem benefit and gratification. The value for the customers is complex and relates the awareness of a solution which matches design, price, quality and sustainability (work processes, materials, employees respect, innovative culture). Of course customers can wish different types of value depending on their own engagement, system of values, role and expectations.

5. Discussion

Companies are increasingly seeking to foster collaboration as it is a key factor for the organisational success, performance improvement and survival in the competitive arena (Trott and Hartmann, 2009; Chesbrough, 2003; Chesbrough and Crowther, 2006). Recently, manufacturing companies operating in mature and traditional industry are trying to enrich the potentialities of traditional and strengthened methods through the use of interactive technologies to source, select and test new ideas (e.g. ideas contest). This type of open behavior combines the competitive feature of the challenge with the opportunity of interaction and collaboration enhanced by the digital platform (Hutteret *al.*, 2011).

Our study drawn from the idea that WBTs are a strong enabler for a variety of innovative business models (Osterwalder, 2004) and stressed the role of interactive technologies for boosting a revolutionary business model based on collaborative network. This practice effects on the working activities and process of all actors involved in the project. It extends their business boundaries and prioritize the interaction and the sharing of information, knowledge, competences, etc. with new actors in a changeable relationship system. Indeed, as quotes cited above highlighted, suppliers of component products - who traditionally focuses on a narrow business approach - cooperate with other actors (e.g. Formabilio, designers, other suppliers, furniture experts and customers) since the fuzzy front end phases and share passion and enthusiasm with them. The heterogeneity of the actors of Formabilio network contributes to make this case unique. Differently from other examples (e.g. NelMulinocheVorrei, Nutella, Dell etc.) in which companies focus on dyadic relationships (e.g. company and consumers, company and experts, company and fans) in order to source the creativity of crowd, Formabilio encompasses the point of view of different participants who are actively engaged in different activities within the entire business ecosystem (figure 2).

Fig. 2: The Formabilio Business Model



Source: Our elaboration

Formabilio (the company) ensures fundamental preconditions for the triggering and the developing resource integration: the matching of the actors' skills and knowledge. It improves the members effectiveness as resource integrators and the members opportunity to extract value from the community itself.

Value emerge in and through the community and is enabled by WBTs, through the active doing and the resources integration. As stressed above, interactive technologies are operant resource (Caridà *et al.*, 2014; Akaka and Vargo, 2013) which enable the development of the collaborative based business model and ensure its progressively adaptation to the to the changing circumstances and context (Osterwalder *et al.*, 2005)

Hence, the collaborative-based business model we argued in the present study is not a static concept as it can may vary over the time (Osterwalder *et al.*, 2005; Zott *et al.*, 2011), depending mainly on the networking system that creates and is created by the business model according to a dynamic and interactive view which privilege the value co-creation purpose.

6. Main implication

The study emphasizes a broad view of business modeling which comprises and emphasizes value creation (co-creation) process. Indeed, it stresses the role of the entire network in creating value (e.g. economical and financial, relational, reputational, cognitive and epistemic) and goes beyond the merely engagement of customers (Brodie *et al.*, 2011; McGrath and MacMillan, 2000) as it relates to the engagement of all actors (Chandler and Vargo, 2011) and to the interaction and relationship between them (A2A)

The paper contributes to the studies on business model as - drawing from the collaborative issue -it provides an integrated perspective of topics that up to now have been different and separately deepened; depending on the stream of research of scholars and on their specific field of interest (strategy, finance, operations).

According to Berglund and Sandström (2013) we framed business model as a sets of components and their interrelationships that transcend the boundaries of the firm to become a new unit of analysis (Stähler, 2002; Zott *et al.*, 2011), as a system-level concept that is centered on activities and focused on value creation as well as on value capture (Zott *et al.*, 2011). On the basis of the shared issues between all the three research stream of literature - technology, network, innovation (Berglund and Sandström, 2013; Zott *et al.*, 2011), we identified the pivotal factors for the designing of value co-creation oriented business model i) resources; ii) actors; iii) value, and the

mechanism (interaction/sharing) and rule for the working (resource integration process) of the model itself. Resources (operant) are the main source of the competitive advantage and all actors of the network have different (in quality and quantity) resources (operant and operand). Afterward the competitive advantage depends on the all actors of the network and it is not a mere output of the firm activities: it is the outcome of a social and collective process: the value co-creation process (Vargo and Lusch, 2008). The interaction actor to actor (A2A) makes the value creation a value co-creation process in which the value emerges only from the integration of resources (Colurcio *et al.*, 2014) and the transformation of resources: all the actors integrate resources and cooperate to gain a competitive advantage for the entire system.

This study provides relevant implications for companies and managers who are challenged by the need to redesign their business model to cope with changing of ecosystem and environment. Specifically, we provided a general guidelines for designing the business model according to a cooperative and value co-creation logic as we identified both the pivotal factors, the mechanisms and rules for the working of the model itself.

Although these guidelines offer some interesting highlights for the development of such a cooperative business model, we want emphasize that the cooperation, the interaction and the integration of resources are not simple techniques or tools to put on; they concern people, value systems, culture and openness, hence they are a way to do the business and require a cultural approach of management and governance of companies. In SMEs context it can be hard and require a long term perspective.

The main element of originality of the construct we proposed consists of the merging between the managerial perspective on business model and the relationship marketing perspective of interaction and resources integration. The latter has been used as a lens to understand, but mainly to orient managerial behavior.

7. Limits and further research

The main limitation of the study relates to its explorative nature and the focus on a single (collaborative) network. Furthermore, we focused on the marketing perspective of the network neglecting other streams of research.

A great deal of management research should address the development of a managerial approach to acknowledge and codify the interaction and resources integration processes as the basis for the designing of a real collaborative business model for SMEs oriented both on value creation and value capture. Further research should investigate collaborative networks in other contexts and other industry in order to develop insights we provided and to test the construct we proposed. Such studies should contribute to define a taxonomy of the value co-creation oriented business models, and to provide a better understanding of their effects on the activities and processes of all the actors involved in the network.

References

- AFUAH A., TUCCI C. (2003), *Internet Business Models and Strategies*, McGraw Hill, Boston.
- AKAKA M.A., VARGO S.L. (2013), "Technology as an operant resource in service (eco) systems", *Information Systems and e-Business Management*, (in press; available on Springerlink).
- AMIT R., ZOTT C. (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6-7, pp. 493-520.
- BERGLUND H., SANDSTRÖM C. (2013), "Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions", *International Journal of Product Development*, vol. 18, n. 3, pp. 274-285.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., JURIĆ B., ILIĆ A. (2011), "Customer Engagement Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 252-271.
- CAMARINHA-MATOS L.M. (2009), "Collaborative networked organizations: Status and trends in manufacturing", *Annual Reviews in Control*, vol. 33, n. 2, pp. 199-208.

- CARIDÀ A., COLURCIO M. (2013), "Viral Marketing Communication: Just Sales or More?", *Business Systems Review*, vol. 2, n. 1, pp. 99-110.
- CARIDÀ A., COLURCIO M., MELIA M. (2014), "Rethinking and improving the healthcare service through interactive web technologies", in *Managing Consumer Services: Factory or Theater?*, Baglieri, Karmarkar, Springer International Publishing (ed.).
- CHANDLER J., VARGO S.L. (2011), "Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CHESBROUGH H.W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S. (2000), *The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI, S. (2004), "From local networks of SMEs to virtual districts?: Evidence from recent trends in Italy", *Research Policy*, vol. 33, n. 10, pp. 1509-1528.
- COLURCIO M. (2009), "Asymmetric business relationships and interaction capabilities: an exploratory study", *Sinergie, Quaderno*, n. 16, pp. 109-128.
- COLURCIO M., EDVARDSSON B., CARIDÀ A. (2014), "Resource integration in innovation processes: a literature review", *Proceedings of the 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics AHFE 2014*, Kraków, Poland 19-23 July, Edited by Ahram T., Karwowski W., Marek T..
- COLURCIO M., WOLF P., KOCHER P.Y., RUSSO SPENA, T. (2012), "Asymmetric relationships in networked food innovation processes", *British Food Journal*, vol. 114, n. 5, pp 702-727.
- DØVING E., GOODERHAM P.N. (2008), "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 8, pp. 841-857.
- GOSS D. (1991), *Small Business and Society*, Routledge, London.
- HAMEL G. (2000), *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- HUTTER K., HAUZ J., FÜLLER J., MUELLER J., MATZLER K. (2011), "Communitition: The Tension between Competition and Collaboration in Community-Based Design Contests", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n. 1, pp. 3-21.
- JOHNSON R., FORD D. (2008), "Exploring the concept of asymmetry: a typology for analyzing customer-supplier relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 4, pp. 471-483.
- LEE S., PARK G., YOON B., PARK J. (2010), "Open innovation in SMEs-An intermediated network model", *Research policy*, vol. 39, n. 2, pp. 290-300.
- McALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., KOENIG H.F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 38-54.
- McCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012), "Health care customer value co-creation practice styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- McGRATH R., MACMILLAN I., (2000), *Discovery Driven Planning*, Harvard Business Press, Boston.
- MELE C., RUSSO SPENA T., COLURCIO M. (2010), "Co-creating value innovation through resource integration", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n. 1, pp. 60-78.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective". *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 6, pp. 726-735.
- MYERS J. (2006), "Future value systems: Next generation economic growth engines & manufacturing", in Choi B.W., Nagy D. (Eds.), *IMS vision forum*, Seoul, Korea: IMS International.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L. (2005), "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, vol. 15, pp. 1-40.
- OSTERWALDER, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, 173.
- OTTE E., ROUSSEAU R. (2002), "Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences", *Journal of information Science*, vol. 28, n. 6, pp. 441-453.
- PERKS H., GRUBER T., EDVARDSSON B. (2012), "Co-creation in radical service innovation: a systematic analysis of microlevel processes", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n. 6, pp. 935-951.
- PRATTEN C. (1991), *The Competitiveness of Small Firms*, Cambridge University Press, Cambridge
- RAMPERSAD G., QUESTER P., TROSHANI I. (2010), "Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 5, pp. 793-805.
- ROTHWELL R., DODGSON M. (1992), "European technology policy evolution: convergence towards SMEs and regional technology transfer", *Technovation*, vol. 12, n. 4, pp. 223-38.
- RUSSO SPENA T., COLURCIO, M. (2010). "A cognitive-relational view of innovation in the agri-food industry: the fresh-cut business", *International Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 2, pp. 307-329.
- SAWHNEY M., VERONA G., PRANDELLI E. (2005), "Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of interactive marketing*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.

- SCHAU H.J., MUÑIZ JR, A.M., ARNOULD, E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- STÄHLER P. (2002), Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.
- STEWART D. W., ZHAO Q. (2000), "Internet marketing, business models, and public policy", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 287-296.
- STREETER C.L., GILLESPIE D.F. (1992), "Social Network Analysis", *Journal of Social Service Research*, vol. 16, n. 1/2, pp. 201-222.
- SWEENEY J.C., SOUTAR G.N. (2001), "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale", *Journal of Retailing*, vol. 77, n. 2, pp. 203-20.
- TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy, and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 172-194.
- TIMMERS P. (1998), "Business Models for Electronic Markets" *Journal on Electronic Markets* vol. 8, n. 2, pp. 3-8.
- TROTT P., HARTMANN D. (2009), "Why 'open innovation' is old wine in new bottles", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 4, pp. 715-736.
- ULAGA W., EGGERT A. (2005), "Relationship value in business markets: the construct and its dimensions", *Journal of Business-to-business Marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 73-99.
- VARGO S.L., LUSCH R. F. (2011), "It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.
- VARGO S.L. (2008), "Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives", *Journal of service research*, vol. 11, n. 2, pp. 211-215.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- WASSERMAN S., FAUST K. (1994), *Social Network Analysis*, Cambridge University, Cambridge.
- WETHERELL C., PLAKANS A., WELLMAN B. (1994), "Social networks, kinship, and community in Eastern Europe", *Journal of Interdisciplinary History*, vol. 24, pp. 639-663.
- ZENG S.X., XIE X.M., TAM C.M. (2010), "Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs", *Technovation*, vol. 30, n. 3, pp. 181-194.
- ZOTT C., AMIT R., MASSA L. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1019-1042.

Siti internet

<http://www.formabilio.com>

Nuovi modelli di business e ruolo della manifattura nell'industria dei semiconduttori. Il caso LFoundry[♦]

MAURO GATTI^{*} GIUSEPPE CAPPIELLO[•] SERGIO GALBIATI[▲]

Abstract

Obiettivi. Il presente contributo analizza il ruolo delle foundries quale recente modello di business adottato dalle imprese manifatturiere nel settore dei semiconduttori, alla luce delle modificazioni tecnologiche e di mercato intervenute nel settore negli ultimi anni.

Metodologia. Il contributo esamina il fenomeno in oggetto attraverso lo sviluppo di un case-study tratto dall'esperienza dell'unica foundry italiana, nata sulle ceneri di grandi multinazionali del settore che hanno progressivamente deciso di disinvestire dal nostro territorio.

Risultati. L'articolo individua le sfide attuali che la manifattura fronteggia in un settore estremamente competitivo, globale e caratterizzato da enormi pressioni sul fronte degli investimenti e dei prezzi.

Limiti della ricerca. L'articolo focalizza l'attenzione su un unico caso di studio, pur essendo questo rappresentativo di un segmento di imprese che tentano di aprirsi nuovi mercati grazie allo sfruttamento della convergenza tecnologica in un settore caratterizzato da una rigida traiettoria evolutiva tecnologica.

Implicazioni pratiche. Il contributo solleva alcune questioni di particolare rilevanza sullo scenario industriale italiano ed europeo in un settore, quello dei semiconduttori, dominato da imprese del Far East asiatico ed americane.

Originalità del lavoro. Il presente lavoro offre una visione delle nuove sfide poste alla manifattura nel settore dei semiconduttori attraverso l'analisi dei punti di flesso strategici, la cui individuazione e comprensione determina la capacità di sopravvivenza delle foundries operanti nel settore.

Parole chiave: semiconduttori; modelli di business; manifattura; foundries

Objectives. This paper analyzes the role of foundries, which represents a recent business model adopted by manufacturing firms in the semiconductor industry, in the light of technological and market changes that occurred in recent years.

Methodology. The paper examines the phenomenon in question by developing a case study drawn from the experience of the only one Italian foundry, a company founded on the ashes of multinational companies who have decided to gradually divest from Italian territory.

Findings. The article identifies the current challenges facing the manufacturing industry in a highly competitive and global industry, characterized by enormous pressure on the investment and prices.

Research limits. The article focuses on a single case study, although this is representative of a segment of companies seeking to open new markets thanks to the exploitation of technological convergence in a sector characterized by a rigid evolutionary technology road map.

Practical implications. The contribution raises some issues of particular importance in the Italian and European industrial scenario in a sector, the semiconductor industry, dominated by companies from the East Asia and America.

Originality of the study. The paper provides an analysis of the new challenges manufacturing faces in the semiconductor industry through the identification of the so called inflection points, whose comprehension determines the viability of foundries in this sector.

Key words: semiconductor; business models; manufacturing; foundries

[♦] Il lavoro è frutto delle riflessioni comuni dei tre autori. Pertanto è da attribuirsi in parti eguali.

^{*} Ordinario di *Organizzazione Aziendale* - Sapienza Università di Roma
e-mail: mauro.gatti@uniroma1.it

[•] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Bologna
e-mail: giuseppe.cappiello@uniroma1.it

[▲] CEO di LFoundry
e-mail: sergio.galbiati@lfoundry.com

1. Introduzione

L'industria dei semiconduttori rappresenta l'emblema della competizione su scala globale. A partire dagli anni settanta la sua importanza è talmente cresciuta che quasi nessuno dei settori industriali apparirebbe oggi così come lo conosciamo senza i progressi compiuti in questo campo. Dai prodotti elettronici alle automobili, dagli aerei ai treni, dalle telecomunicazioni alle macchine elettro-medicali fino all'odierno mondo dell'*internet of things*, tutto si muove e funziona per effetto dei dispositivi e dei circuiti integrati realizzati sui semiconduttori (Malerba e Pellegrini, 1996).

La trasversalità (o pervasività) delle tecnologie e le invenzioni sviluppate nella microelettronica, grazie ai consistenti investimenti in ricerca e sviluppo (che assorbono circa il 20% del fatturato, nel caso delle imprese *leader*, contro, ad esempio, il 3% circa del settore automobilistico), la capacità di miniaturizzazione, che consente di realizzare dispositivi e sistemi di circuiti integrati sempre più potenti su superfici di silicio sempre più piccole e a costi decrescenti, seguendo la regola empirica conosciuta come *legge di Moore*, l'importanza delle economie di specializzazione, di scala e di raggio d'azione, ottenibili per effetto di processi di crescita dimensionale, fusioni ed acquisizioni ed altro ancora, ne fanno un ambito di studio di irresistibile attrazione.

In questo settore, l'intensità della conoscenza e l'evoluzione tecnologica, la capacità di scovare soluzioni tecniche di processo, di prodotto e di mercato innovative, molte volte fondate sulla stretta cooperazione con clienti-*partner*, la varietà di modelli di *business* e la relativa velocità con cui questi possono mutare, l'adozione di prassi basate sulla produzione snella e sui principi dell'*world-class manufacturing* si fondono con continui cambiamenti organizzativi, resi necessari da una feroce competizione basata sulla costante riduzione dei prezzi e dal susseguirsi di ondate cicliche di sviluppo e di stagnazione (Gatti, 1999). Essa finisce per diventare competizione tra nazioni o blocchi geografici a scala continentale, una competizione che nel giro di pochi anni può provocare il declino di molte imprese e di intere aree geografiche e la contestuale ascesa di nuove imprese, rimodulando i rapporti di forza e di vantaggio competitivo tra paesi di antica e nuova industrializzazione.

Numerose ricerche empiriche attestano, inoltre, il significativo contributo che il settore della microelettronica offre alla produttività complessiva di un Paese. Ciò ha imposto di recente a quelle nazioni ed aree sovranazionali che negli ultimi due decenni hanno palesato un marcato declino della produttività (fra queste l'Europa), di ricollocare al centro della propria strategia e politica industriale, tra gli altri, proprio il settore dei semiconduttori¹. Si tratta di una scelta che potrebbe tuttavia rivelarsi tardiva, in un settore in cui la tempestività delle decisioni e la *time-based competition* rappresentano elementi cruciali - in grado di far guadagnare o perdere rapidamente posizioni competitive - non solo per le imprese ma anche per coloro che guidano le politiche industriali a livello nazionale e sovra-nazionale.

In questo articolo, dopo una breve panoramica sull'industria dei semiconduttori, si analizzeranno i cambiamenti dei modelli di *business* adottati dalle imprese conseguenti ai mutati scenari tecnologici ed economici, per concentrarsi poi sui recenti sviluppi della componente manifatturiera, rappresentata da imprese specializzate in questo anello della catena del valore in seguito alla "frammentazione" della filiera produttiva, che ha dato spazio alla generazione di nuovi *territori* di mercato anche per imprese tendenzialmente votate al declino o alla scomparsa dal panorama produttivo.

Tutto ciò offre un valido esempio di come le imprese di un settore a lungo caratterizzato da evoluzioni "guidate" dalla rigida traiettoria evolutiva rappresentata dalla *legge di Moore*, e dalla rincorsa verso tecnologie sempre più sofisticate, che richiedono investimenti che solo pochi attori sono in grado di sostenere, possano trovare nuovi spazi vitali grazie alla creatività e alla capacità di

¹ V. European Commission – Enterprise and Industry, *Key Enabling Technologies. Tapping Into The Potential of High-Technology* (a cura di Bunch e Muller), 2009 ed i successivi documenti e rapporti. Si veda anche il rapporto elaborato dalla McKinsey, *U.S. Productivity Growth 1995-2000: Understanding the Contributions of Information Technology Relative to Other Factors*, McKinsey Global Institute, Oct. 2001.

integrare conoscenze dei mercati di consumo finali ed intermedi e sviluppo tecnologico, di dar vita a nuovi modelli di *business* e innovazioni organizzative per continuare o per tornare ad essere profittevoli.

Il lavoro, infine, concentra l'attenzione sul segmento delle cosiddette *foundries*, per analizzare un caso, quello di LFoundry, la cui esperienza è appena all'inizio. Si tratta di un caso tutto italiano, di una positiva anomalia nell'assai desolante panorama industriale che a mano a mano affiora dalle ceneri di una lunga e persistente crisi, in grado di coniugare, qualunque sarà l'esito della sua vicenda, coraggio imprenditoriale, competenza e passione per il lavoro, amore per un territorio - quello abruzzese, ed *aquilano* in particolare, doppiamente ferito nel suo tessuto economico e sociale anche per effetto del sisma del 2009 - con le enormi sfide che l'industria dei semiconduttori da sempre propone.

2. L'industria dei semiconduttori e l'evoluzione dei modelli di business: il caso delle foundries

Il settore dei semiconduttori racchiude un complesso di conoscenze e tecnologie assai composite, in grado di generare il 10% circa del prodotto interno lordo globale. Tali tecnologie sono alla base dei prodotti microelettronici, le cui applicazioni su vasta scala permettono di realizzare, nei molteplici campi in cui esse sono impiegate (automobilistico, aeronautico e spaziale, medico, ICT ecc.), evoluzioni tecnologiche di rilevante portata. Il settore dei semiconduttori genera, inoltre, un volume di ricavi, a livello globale, pari a circa 230 mld. di dollari (che crescono a circa 1.400 se si considera l'intero settore dei prodotti elettronici, che sui dispositivi a semiconduttori sono basati).

Il prodotto microelettronico rappresenta una qualsiasi soluzione semilavorata di singolo passaggio produttivo di processo, giustapposizione ed integrazione di processi, processi combinati per lavorazione completa. Da un punto di vista tecnologico, la copertura dei *campi di nodo*, dimensione critica geometrica più piccola, consente anche di realizzare applicazioni analogiche, logiche, di memorie, optoelettroniche generiche, nonché servizi di produzione parziale ad essi collegati, disponendo di processi rame, alluminio, *sti*, *multiple gate*, *deep implant*, *isolation*, *back-side*, *bonding*, *thinning* ecc., combinabili, sviluppabili ed integrabili attraverso un parco macchine esteso, diversificato ed articolato, completato da laboratori a caratterizzazione elettrica, chimica, fisica, ottica di livello avanzato.

I fattori che, anche in ottica evolutiva, hanno condizionato i modelli di *business* delle imprese del settore micro-elettronico possono essere così declinati:

- a) la legge di Moore e la crescente miniaturizzazione dei componenti su semi-conduttori;
- b) le economie di scala e la necessità di disporre di una *massa critica* atta a consentire il loro sfruttamento, data la rapida globalizzazione del settore;
- c) l'evoluzione tecnologica ed i relativi investimenti in termini di capacità produttiva, elemento al contempo di causa ed effetto di entrambi i fattori precedenti;
- d) la concentrazione su un portafoglio ristretto di prodotti e tecnologie o su un portafoglio ad ampio spettro;
- e) l'utilizzo di forme di alleanze (*partnership*, *joint venture* ecc.) quale leva per lo sviluppo del *business*, sia in termini di innovazione tecnologica sia di sbocchi di mercato;
- f) i cambiamenti della divisione del lavoro nella filiera produttiva a livello internazionale, che vede, in tempi recenti, l'espansione tumultuosa di imprese di Paesi emergenti realizzata in seguito al progressivo trasferimento di conoscenze da parte soprattutto degli USA tramite processi di *off-shoring* e a differenziali competitivi di vario genere (costo del lavoro, cospicue agevolazioni statali all'insediamento nei territori del Sud-Est Asiatico).

In estrema sintesi, i modelli di *business* delle imprese operanti nel settore dei semi-conduttori hanno attraversato le seguenti fasi evolutive (Jiang et al., 2010):

- 1) la piena integrazione verticale che, negli anni '70, ha consentito alle imprese statunitensi prima, giapponesi ed europee dopo, di dominare il mercato mondiale: la produzione di dispositivi su

semi-conduttori avviene da parte di divisioni che realizzano produzioni *captive* per le grandi *corporation* dell'elettronica (AT&T, IBM, Hitachi, NEC, Toshiba, Siemens, Philips, Group Bull, Olivetti ecc.);

- 2) la comparsa di *integrated device manufacturer* (IDM), imprese di grandi dimensioni che, focalizzandosi sul design, la manifattura, l'assemblaggio ed il *testing*, si avvalgono di imprese di servizi che agiscono a valle, nella fase di commercializzazione, con queste ultime in grado di realizzare un più stretto collegamento tra IDM ed esigenze delle imprese di vari settori (elettronico, *auto motive*, avionico ecc.) che necessitano di componenti su semiconduttori, offrendo una più ampia visuale sull'evoluzione della domanda in tutti i vari mercati i cui prodotti fanno un sempre più largo uso di micro-processori, memorie ed altri circuiti integrati. Il passaggio a tale modello di *business* vede la nascita, quali operatori intermediari nella commercializzazione, di imprese di medio-piccola dimensione accanto alle grandi *corporation* (Intel): aziende quali Mostek, Signetics e NC esemplificano il tipo di realtà in questione. L'evoluzione è resa possibile dal progressivo incremento nei costi fissi per la realizzazione di grandi impianti tecnologicamente sempre più evoluti (in base alla legge di Moore) e alla necessità di disporre di elevati volumi di vendita per il loro assorbimento;
- 3) la progressiva separazione della fase di *design* e di produzione, che dà origine al modello cosiddetto *fabless design / foundry*, che conduce ad una ulteriore specializzazione e disintegrazione verticale e alla nuova divisione del lavoro a livello internazionale. Mentre imprese quali Intel e gli altri maggiori produttori si specializzano sulla fase della progettazione e *disegn* dei circuiti integrati, il carico dell'investimento in capacità produttiva viene lasciato alle cosiddette *foundries*, le principali ora dislocate, dopo un continuo processo di concentrazione, in Asia (quella di maggior successo ed importanza è oggi TSMC, con base a Taiwan).

Tuttavia, recenti importanti modificazioni indotte prevalentemente dalle nuove tecnologie dell'ICT in molti mercati e dalla convergenza tecnologica (ad esempio nei settore della sensoristica e della robotica) e l'affievolimento della legge di Moore, stanno determinando un ulteriore cambiamento nei modelli di *business* delle imprese della micro-elettronica.

Infatti, l'industria dei semiconduttori è stata per decenni dominata dalla cosiddetta *legge di Moore*, una regola empirica secondo la quale il numero dei componenti che possono essere incorporati in un *chip* di silicio (circuiti integrati) raddoppia circa ogni due anni per effetto dell'innovazione nelle tecnologie di digitalizzazione e miniaturizzazione (v. Fig. 1).

La crescita esponenziale di tale incorporazione comporta, secondo Moore, una riduzione consistente del costo della manifattura per funzione, dunque un'espansione illimitata del mercato dei semiconduttori grazie ai prezzi minori praticabili, consentendo ai produttori di effettuare, tramite i ricavi ed i profitti realizzati, nuovi investimenti in ricerca e sviluppo che si traducono, a loro volta, in nuove tecnologie. L'avverarsi della *legge di Moore* ha fatto sì che questa diventasse un predittore quasi universale della crescita dell'intero settore dei semiconduttori, divenendo la *road map* tecnologica per eccellenza di tutte le imprese ad esso appartenenti e facendo di Gordon Moore uno degli scienziati più influenti sulla vita degli individui e dell'intero pianeta (1965; 1998).

cumulata sul dispositivo stesso. In tal caso, infatti, la dispersione non consente di trattenere il dato relativo allo stato del dispositivo presente sul condensatore per un tempo (frazione infinitesima di secondo) sufficiente a poterlo riconoscere e rilevare, per cui l'informazione viene persa. Tali limitazioni fisiche non portano alla conseguenza della fine del mondo digitale. Altre soluzioni possono essere identificate (es.: la carica nella cella). Ad esempio, l'uso di materiali diversi ed innovativi rispetto al silicio consente di poter identificare lo stato del dispositivo (0 o 1) in relazione all'essere o meno cristallino (=1) (o amorfo =0) il materiale impiegato, dando vita alle cosiddette memorie *a cambiamento di fase*. Ciò si può ottenere modificando la temperatura del materiale in oggetto attraverso l'uso della corrente elettrica. Si pensi, ancora, allo sviluppo delle memorie magnetiche, che sfruttano la polarizzazione del materiale utilizzato, ecc. Si entra allora nel mondo del cosiddetto *More Than Moore*, caratterizzato da imprese le cui strategie mirano a realizzare la convergenza di più tecnologie per fornire dei prodotti che comunque sono necessari ma per i quali sarebbe oggi anti-economico pensare di utilizzare stabilimenti inferiori a 90 nm.

Esiste, dunque, una differenziazione fondamentale tra imprese con strategie che perseguono la *road map* tecnologica nota come *More Moore* (MM) ed imprese con strategie che perseguono la *road map* definita, invece, *More Than Moore* (MTM), ossia: miniaturizzazione *versus* convergenza tecnologica. Tale distinzione risulta fondamentale in termini di rapporto tra evoluzione tecnologica ed entità del capitale investito per il perseguimento dell'una o dell'altra strategia.

Per fare un esempio, il segmento delle memorie segue la *legge di Moore* (MM) e si muove nel mondo del digitale, mentre i sensori di immagine appartengono alla realtà analogica del MTM. Più in particolare, per avere un'idea dell'evoluzione del settore dei semiconduttori, si consideri il comparto delle memorie DRAM, il quale ha subito consistenti cambiamenti rispetto alla sua configurazione ai primi degli anni '80.

La seguente rappresentazione (Fig. 2) mostra le imprese che, sin da quegli anni, hanno operato nel settore in esame e, evidenziate in grassetto, le imprese oggi ancora attive nel settore stesso, con indicazione della nazionalità (riferita al quartier generale) e delle relative quote di mercato.

Fig. 2: Imprese operanti del segmento DRAM

• AMD	• Inmos	• PowerChip
• AMI	• ITT	• Oki
• AT&T	• LG	• ProMos
• Elpida	• Matsushita	• Qimonda
• Eurotechni	• Micron (USA - 22,7%)	• Samsung (Corea - 44,4%)
• Fairchild	• Mitsubishi	• Sanyo
• Fujitsu	• Mosel Vitelic	• SGS
• Hynix (Corea - 31,6%)	• Mostek	• Sharp
• Hitachi	• Motorola	• Signetics
• IBM	• Nanya (Taiwan - 0,3%)	• TSMC
• Infineon	• National	• TI
• Intel	• NEC	• Toshiba
• Intersil	• NMB/PNX	• Vanguard
• Numonyx		• Winbond (Taiwan -1%)
		• Zilog

Fonte: Elaborazione LFoundry, 2014

Dall'elenco è possibile notare non solo la numerosità delle imprese “scomparse” dal settore nell'arco di poco più di un trentennio ma, soprattutto, l'assenza delle imprese europee e come il mercato sia oggi caratterizzato da un predominio asiatico (coreano). Il dato di gran lunga più importante della tabella, tuttavia, non è tanto l'assenza di imprese produttrici europee, la cui quota di mercato già nel 1985 cumulava un marginale 2% a livello globale, quanto il fatto che, sempre nel 1985, circa il 60% delle memorie si produceva negli USA e la restante quota (39%) in Giappone,

mentre la presenza di Paesi del *Far Est* era nulla. In 3 decenni, la situazione è quasi completamente rovesciata.

Si tratta di una storia alquanto interessante, perché la domanda che occorre a questo punto porsi è la seguente: come può succedere che tante aziende, interessate a produrre DRAM, siano finite in questo modo? A ben vedere, non si tratta di una causalità, perché la competizione serrata ha determinato delle vere e proprie guerre commerciali basate sul prezzo, che hanno finito con il tempo per produrre la situazione descritta.

La seguente tabella, che riporta dati fino al 2010 relativi ad alcune componenti della microelettronica per PC, offre una spiegazione delle ragioni per cui si assiste ad una simile concentrazione nel mercato delle memorie DRAM. La progressione nella diminuzione dei prezzi per MB, unita agli investimenti necessari per realizzare l'*upgrade* degli impianti in vista del passaggio ad una tecnologia relativa ad un nuovo nodo tecnologico richiedono una consistente capacità finanziaria, conseguibile soltanto con significativi sforzi per accrescere la propria dimensione a livello globale e conseguire una rilevante quota di mercato ed al fine di poter realizzare le necessarie economie di specializzazione e di scala.

Tab. 1: Historic "Best Prices" for Computer Components

Year	Processor price per Transistor (cents)	Hard Drive price per Megabyte (dollars)	DRAM price per Megabyte (dollars)	Network Interface Card Price per Megabit (dollars)
1987	0.0595	65	15.01	39.9
1988	0.0467	45.2	14.16	34.5
1989	0.0334	33.6667	13.94	37
1990	0.0248	9.25	6.18	25
1991	0.0179	7.11	4.43	21.9
1992	0.0134	4.34	2.79	19.9
1993	0.0106	2.02	2.99	6.4
1994	0.0083	0.95	3.00	3.49
1995	0.0075	0.8707	3.02	1.76
1996	0.0058	0.2394	0.95	1.11
1997	0.0038	0.11252	0.41	0.78
1998	0.0016	0.06537	0.18	0.67
1999	0.0011	0.02565	0.185	0.53
2000	0.00097	0.01244	0.083	0.47
2001	0.00097	0.01244	0.083	0.47
2002	0.00065	0.00263	0.0293	0.39
2003	0.00053	0.0014	0.0142	0.20
2004	0.00047	0.00126	0.01172	0.089
2005	0.00032	0.00113	0.0079	0.064
2006	0.00025	0.00085	0.0133	0.059
2007	0.00012	0.00057	0.0072	0.046
2008	0.000050	0.00019	0.0020	0.035
2009	0.000038	0.000117	0.00074	0.0244
2010	0.000026	0.000069	0.00056	0.0189

Fonte: Kent Webb (2011)

Negli ultimi dieci anni, la crescente importanza delle economie di specializzazione e di scala, unitamente ai fattori più sopra descritti, ha portato ad una rottura della catena del valore in molti segmenti del mercato dei semiconduttori. Qui le economie di scala l'hanno sempre fatta da padrone, dal momento che perseguire strategie di evoluzione tecnologica in linea con la *legge di Moore* richiede ogni anno consistenti investimenti in ricerca e sviluppo. In particolare, la corsa alla miniaturizzazione, da un lato e all'ampliamento dei *wafers*, dall'altro, oltre alle economie di scala, hanno determinato un incremento negli investimenti annuali di circa il 20% nel *leading-edge* dei nodi tecnologici. La conseguenza è che, allo stato attuale, solo poche imprese (Intel, Samsung,

TSMC e poche altre) sono in grado di sostenere tali ritmi di investimento. I costi di progettazione sono esplosi, comportando una riduzione nel numero di nuove progettazioni. Non è un caso che Intel rappresenti il vincitore nel comparto dei microprocessori (MPUs), Texas Instruments in quello della manifattura diversificata dei dispositivi integrati (IDMs), Samsung, Micron e Toshiba nelle memorie e TSMC è *leader* nel comparto di imprese operanti come *foundry*. Tutti gli altri *competitor*, inclusi molti IDMs, hanno visto i loro profitti negativi nel periodo 1996-2009 (i *player* di semiconduttori hanno distrutto nel complesso 140 mld. di dollari di valore in questo periodo).

Tuttavia, non tutti i segmenti si conformano ad un tale modello *darwiniano*. La *legge di Moore* ha rallentato la sua corsa in molti segmenti del mercato dei semiconduttori, aprendo nuovi spazi in settori nei quali la capacità di integrazione e la convergenza tecnologica possono assicurare, a chi è in grado tempestivamente di cogliere i segnali di crescita, margini non trascurabili di sviluppo.

I produttori *fabless* e coloro che operano come IDMs in ambito analogico costituiscono due esempi di *business* competitivi senza avere un passato illustre. In un mondo che cambia perché cambiano i paradigmi tecnologici e mercatistici, sino al 2000 circa esistevano aziende che progettavano, sviluppavano, producevano e vendevano: i cosiddetti IDM (*Integrated Device Manufacturing*, tra cui imprese come Intel, Micron, Samsung, ecc.). Nel momento in cui la necessità di miniaturizzazione pone di fronte a costi rilevanti per mantenere uno stabilimento aggiornato, le imprese *leader* hanno iniziato ad esternalizzare gradualmente una serie di attività. Il mondo dei semiconduttori si è così tripartito: oltre agli IDM troviamo oggi imprese *fabless* (che progettano e vendono), caratterizzate da una filosofia di *business* orientata allo sviluppo della capacità innovativa e alla protezione legale delle innovazioni realizzate (ad es., Qualcomm, Aptina ecc.). Oltre a queste si trovano le cosiddette *foundries*: il loro *business* non è rappresentato da uno specifico prodotto, ma dalla tecnologia, e dalla capacità di sviluppare relazioni di *partnership* con i propri clienti per fornire soluzioni innovative *customizzate* sui loro bisogni².

Negli anni negli anni 1990-2000 sono in questo modo nate aziende che prima non erano presenti nel settore (TSMC, UMC, ecc. fino alla cinese SMIC sono tutte nate negli anni '90). Globalfoundries ha, tra queste, una genesi interessante, in quanto nasce come produttore IDM in diretta concorrenza con Intel sui microprocessori. Persa la battaglia, è stata acquisita inizialmente da un fondo arabo, poi fusa con un'altra *foundry* singaporegna fino a dar vita a Globalfoundries.

3. Il caso LFoundry

L'aver concentrato l'attenzione sul segmento più propriamente manifatturiero della filiera dei dispositivi su semiconduttori e l'aver fatto in precedenza notare come, in questo ambito, si sia determinato un vuoto nei Paesi di più antica industrializzazione (USA, Europa e Giappone) ed uno spostamento dell'asse produttivo verso i Paesi del Sud-Est Asiatico, porta ora a concentrare l'attenzione sull'unica realtà di questo genere in Italia, LFoundry e sull'analisi delle condizioni che potranno in futuro rappresentare fattori di nuova vitalità e da cui può dipendere gran parte della ricostituzione di un'*antica* capacità manifatturiera sul nostro territorio.

Origini di LFoundry

LFoundry è una multinazionale della microelettronica con *head quarter* ad Avezzano (AQ) ed una seconda sede produttiva in Germania. Il sito produttivo abruzzese è stato realizzato alla fine degli anni '80 da Texas Instruments, all'epoca uno dei *leader* mondiali dei semiconduttori, grazie agli incentivi comunitari e all'intervento di politica industriale nazionale di quell'epoca. Nel 1998 lo stabilimento fu acquisito, insieme a tutta la divisione memorie, dalla multinazionale statunitense Micron Inc., per produrre dispositivi microelettronici allo stato solido (sensori di immagine),

² Per un'analisi dei modelli di *business* nel settore dei semiconduttori in chiave evolutiva, si veda Jiang W.Y., Quan X., Zhou S., "Historical, entrepreneurial and supply chain management perspectives on the semiconductor industry", *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 7, n. 1, 2010, pp. 1-18.

secondo processi di fabbricazione (*manufacturing*) definibili di *front-end* (FEOL), metallizzazione di interconnessioni e *mid-end*. Tali sensori coprono la quasi totalità delle applicazioni di mercato: PC, video, *phone*, tele-rilevamento, *tablet*, *smart phone*, *notebook*, *automotive*, sorveglianza, medicale, industriale, *scanning* scientifico, *gaming*, *digital camera*, *camera professional*, ecc., con gamma completa di densità e di formato ottico. Completata la conversione dell'intero stabilimento ad un impianto da 8 *inch*, nel 2005 Micron avvia la produzione di sensori di immagine, in aggiunta alla linea delle DRAM³.

Nel 2008 Micron a livello globale decide di puntare sulle memorie DRAM di ultima generazione, perseguendo una strategia cosiddetta *More Moore* mentre per lo stabilimento di Avezzano decide di concentrarsi esclusivamente sui sensori di immagine, con ciò evidenziando un parziale declassamento strategico del sito, evidentemente ritenuto non adatto (o troppo costoso da ammodernare) per proseguire sulla più impegnativa, sotto il profilo degli investimenti necessari, *road map MM*.

Nel 2013, in considerazione delle mutate condizioni del contesto economico generale, ed italiano in particolare, Micron decide di lasciare il territorio abruzzese, puntando decisamente altrove le sue mire di crescita e sviluppo. Micron è sul punto di liquidare lo stabilimento, in cui lavorano circa 2.000 persone. È a questo punto che, con un'operazione di *leveraged buy-out*, alcuni *manager* italiani di Micron decidono di rilevare la proprietà del sito insieme alla tedesca LFoundry Europe, azienda tedesca creata qualche anno fa per effetto di un MBO in Landshut, Baviera, da un *fab* prima di Hitachi e poi di Renesas, compagnie derivate di semiconduttori giapponesi, con sede anche in Francia in bassa Provenza (Rousset).

LFoundry Srl rappresenta oggi l'unica impresa operante nel settore dei semiconduttori avente il proprio *quartier generale* in Italia.

Il modello di business di LFoundry

Lo stabilimento di Avezzano può essere definito come un modello di tipo *foundry*, il cui principale *business* consiste nel realizzare dispositivi integrati allo stato solido (sensori di immagine CMOS) attraverso un complesso processo di fabbricazione e controllo, con un *design* di architettura di prodotto legalmente detenuto da altri, più spesso dal cliente medesimo o dal committente, e possessore del marchio finale di prodotto inserito nel mercato.

I dispositivi in esame sono a totale *customizzazione*, caratterizzati da univocità di cliente per singolo prodotto, da architetture-interfaccia specifiche, ottiche ed elettroniche; il sito di Avezzano è stato in grado di generare, negli anni, più di un centinaio di prodotti, variamente distribuiti sulle diverse destinazioni di mercato e sui diversi *final customer*, sviluppati interamente nel *design* di processo e nella sua realizzazione, per tutto quello che riguarda una percentuale di semilavorato, denominata tipicamente di FEOL (*Front End Of The Line*) che può variare dal 65% al 90% del valore del prodotto finito, a seconda dello specifico dispositivo. Tale percentuale può considerarsi associabile a tutte quelle fasi di produzione cosiddette "*silicon fab mode*" di diretta congruenza logica con un *fab* di semiconduttori medesimo.

Il sito LFoundry di Avezzano è un *fab* che utilizza *wafer* di silicio a 200 mm., in una fase storica di rapida progressiva conversione a 300 mm. per dispositivi quali memorie e microprocessori e di sviluppo delle tecnologie a 450 mm. da parte delle compagnie *leading edge*; tale situazione, per la cui migrazione di trasformazione occorre disporre di un *fab* e di macchinari completamente differenti con ingenti investimenti, corrisponde ad una condizione di svantaggio nei costi e nella disponibilità di tecnologie di processo al confronto con molti *competitor* e ad una condizione di svantaggio competitivo rispetto alla capacità di mantenere il cliente e/o attrarne altri; i

³ Le memorie DRAM utilizzano una tecnologia digitale, sono cioè un classico dispositivo che segue lo sviluppo della *legge di Moore* (evolvendo secondo la *road map* tecnologica in gergo definita "More Moore"); il sensore di immagine, invece, è un oggetto che nasce e si sviluppa nel contesto della *road map* definita "More Than Moore" (*MTM*); appartiene, cioè, a quella realtà che realizza la convergenza tra mondo digitale e mondo analogico.

principali *competitor* sono “giganti” come Sony, Samsung, Omnivision - TSMC, Panasonic, STm e sviluppano e/o producono non più in Europa e negli Stati Uniti.

L'Europa rimane un bacino di sviluppo e di *business* di molti mercati potenziali, in crescita e/o in creazione, prevalentemente priva di una piattaforma tecnologica di processo di produzione logisticamente affine ed idonea ad assicurare risposte e tempi adeguati, densa in ogni caso di un fermento di organizzazioni di ricerca prevalentemente non collegate in rete, che si affidano addirittura fuori continente per realizzare lo sviluppo dei propri prototipi o minivolumi; le destinazioni finali di utilizzo dei sensori di LFoundry, come per quelli della concorrenza, alimentano mercati con esigenze completamente differenti, corrispondenti a sfide tecnologiche e soluzioni ugualmente differenti;

La piattaforma di multi prodotti integrati denominabili “More than Moore” fa di LFoundry la più grande *foundry* esclusivamente europea a disporre di una larga gamma di possibilità di *partnership* e di *marketing* industriali su tutta la gamma dei CMOS logici, delle applicazioni optoelettroniche, delle memorie non volatili, delle memorie speciali, dei dispositivi discreti e di potenza, di applicazioni in metallizzazioni speciali e di *micromachining*.

Disponendo, peraltro, collateralmente di servizi di sviluppo e di *follow up* di una cospicua gamma di entità clienti, dai centri di ricerca, a marchi finali di prestigio, progetti finalizzati (EU) a reti di produttori di elettronica dedicata, diffusi in tutto il mondo, ed afferenti, tramite lo sviluppo applicativo di IP di licenza e possesso formalizzato, a mercati omnicomprendivi quali il medicale o salute, l'elettronica dell'auto, l'industria, l'energia ed il green, la sicurezza ed i servizi (es. NFC), il consumer, il wireless, lo spazio, la difesa. Attraverso il completamento tecnologico della dotazione industriale di processo e di sistema LFoundry potrà adeguatamente proiettarsi verso il vasto ambito delle integrazioni logiche, optoelettroniche e micromeccaniche, anche estese ai servizi di 3D TSV *basic* ed *assembly* per *data processing*, *wired* e *wireless communications*, *automotive* ed *industrial electron ics*, *consumer electron ics*, provando a catturare i segmenti più in crescita dei prodotti come i dispositivi di sostegno agli SSD, ai *server* di *entry level*, ai *media tablet*, ai *mobile handset*.

Il mercato prevalente di destinazione dei sensori di immagine, definibile generale, si muove in ambiti massivi di volume associabili alle “*camera*” ed ai “*cell phone*” e applicazione in tutte le attività di sviluppo definite 3D. Contestualmente evolve anche il mercato cosiddetto degli *speciality imagers* (scientifici di alto livello, spazio, difesa, macchine e strumentazione di *vision*, fotografia professionale, medicale ecc.), ambiti in cui è necessario assicurare possibilità progettuali e realizzative di *pixel* speciali, in tutte e/o in alcune caratteristiche funzionali, di prestazione, di costruzione, di struttura. Tale variegato ambito di mercato si manifesta in rapida e forte ascesa. Esiste poi tutta una gamma consolidata di prodotti DSC, *game*, PC, *video*, *automotive*, la cui analisi di dettaglio segue, pur nell'ambito di un'ampia varietà di modalità realizzative, particolarmente le richieste *embedded* del cliente, del suo *design* e del suo *marketing* secondario. In questo contesto, lo sviluppo continuativo ed avanzato di soluzioni SOC sempre più specifiche costituisce elemento distintivo concorrenziale soprattutto con le compagnie ad integrazione di prodotto più consolidata (STm, Sony, Panasonic).

Nel mercato si rilevano poi alcuni *trend*:

- *smartphones*, *tablet* e *ultrabook* continuano a crescere nelle vendite ed a mantenere alti i volumi dei dispositivi elettronici associati, inclusi i sensori di immagine; non i prezzi, che soprattutto per queste applicazioni scendono per la serializzazione;
- lo *shift* dai 200 mm. verso i 300 mm. continua con ritmo consistente;
- alcuni *memory maker* stretti nella morsa dei prezzi stanno gradatamente provando la via della fabbricazione e sviluppo (es. SK Hynix), mentre altri la abbandonano per la complessità della *supply chain*;
- alcune compagnie stanno tornando in volumi di produzione (STm e Toshiba) altri lo fanno per sostenere anche i propri prodotti (Samsung);
- avanzano i *customer* ed i designer *cinesi* di basso costo ma anche di alta qualità;
- continua la bisezione del mercato in “*race to volume*” (Samsung, Omnivision, Sony, GalaxyCore ...) ed in *Specialization* (Aptina, Canon, STM, Toshiba);

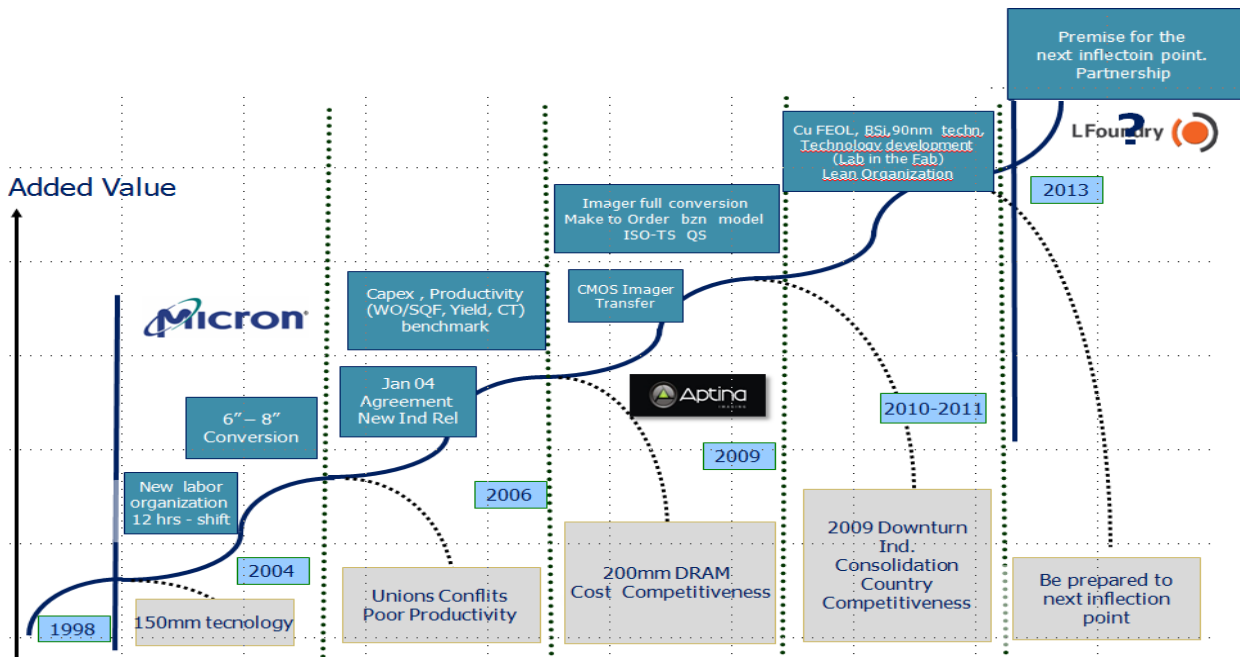
- non si può immaginare, soprattutto per prodotti *embedded*, la capacità di produrre volumi senza realizzare all'unisono la ricerca dalla quale i prodotti derivano, sia quella di interfaccia verso il *design* di prodotto sia quella di tecnologia di processo propriamente detta ed in parte associabile ma autonoma rispetto alla prima.

4. Manifattura e semiconduttori: quale futuro?

Il caso LFoundry consente di intravedere la frontiera a cui la manifattura più avanzata deve tendere. Il mondo dei semiconduttori rappresenta la sintesi più alta di presenza indispensabile di *core competencies* sia nella sfera del materiale che dell'immateriale. Una macchina di ultima generazione per fotolitografia è molto più complessa di un F35 ed ha un costo simile. Pressoché tutte le discipline chiave di Fisica, Chimica, Elettronica, Informatica, Meccanica fine e Meccanica pesante devono essere governate al meglio per poter dotare un *megaplant* di semiconduttori delle tecnologie vincenti e poterlo poi gestire al meglio. Questo è il motivo per cui storicamente i semiconduttori sono stati scelti come settore su cui investire per far evolvere un Paese delle retrovie alla prima linea (fu così per il Giappone negli anni 80, per la Corea negli anni 90, per Taiwan nei 2000, per la Cina in questo decennio, con l'India che ci sta pensando). Molti di questi Paesi che usarono i semiconduttori per creare l'onda e farci il *surf*, continuano a preservare il ruolo chiave di questo sapere per far crescere generazioni di nuovi esseri umani competenti e consapevoli dell'importanza e del determinante valore della competenza, consapevoli della intrinseca interazione dei ruoli nel processo di generazione del valore in attività complesse e quindi predisposti al rispetto e alla valorizzazione di tutti i ruoli. L'Europa per molti anni ha spacciato come non competitivo il fatto produttivo in ambito dei semiconduttori, delegando alle *foundries* del *Far East* tale ruolo e, nella migliore delle ipotesi, provando a difendere il patrimonio produttivo già installato, ma solo come male minore per non dover combattere le battaglie dello spopolamento produttivo locale. Una battaglia sostanzialmente di retroguardia: si produce in Europa ciò che è compatibile con il costo del lavoro, con il risultato di aver abdicato a qualificare l'Europa per investimenti miliardari che avrebbero per loro natura totalmente reso irrilevante la differenza di costo del lavoro. C'è ora un primo barlume di ripensamento, con i semiconduttori tornati ad essere considerati nel novero delle *Key Enabling Technologies* per Europa 2020, ma potrebbe essere troppo tardi. LFoundry è una sorta di dimostrazione per assurdo di questo assioma secondo cui non si può competere con Paesi a basso costo del lavoro anche in attività ritenute ormai standardizzate al massimo. Per questo l'esperienza di LFoundry contiene elementi esaltanti. Una palestra in cui sperimentare come coniugare il fatto industriale, materiale ed immateriale, ad alta intensità di capitali e di competenze individuali e di gruppo, ed in cui tenere unito il *team* riflettendo sull'equa distribuzione della ricchezza in base ai meriti e al valore. È la possibilità di rivisitare il tentativo di Olivetti, ma riletto alla luce della complessità sociale e delle contraddizioni dei nostri tempi. La rilettura della nostra storia è la vera lezione di prospettiva (Galbiati, 2010).

Secondo un profilo più tecnico, il ruolo di governo delle imprese operanti nel settore della microelettronica necessita oggi di tenere sotto controllo quelli che si definiscono "punti di flesso strategici" (*inflection points*). Nel caso del settore dei semiconduttori, i punti di flesso strategici sono evidenziabili nella figura 3, sotto riportata.

Fig. 3: Punti di flesso strategici nel settore dei semiconduttori



Fonte: Elaborazione LFoundry, 2014

Sotto la *leadership* di Andy Grove, Intel è diventata la più grande azienda nel mondo dei semiconduttori. Nel libro *Only the Paranoid Survive*, Grove racconta la propria strategia per mettere a fuoco un modo nuovo di confrontarsi con gli incubi che ogni compagnia deve affrontare quando ci si trova di fronte a cambi epocali, e o ci si adatta o si muore. Grove chiama questi momenti *punti di flesso strategici*. Essi possono essere causati virtualmente da qualunque causa: una mega-competizione inattesa, un cambio di regolamentazione, un disastro naturale che elimina le precedenti certezze. Quando si presenta un punto di flesso strategico, le regole precedenti vengono spazzate via, non valgono più nulla. Eppure, se gestiti correttamente, questi possono diventare grandiose opportunità, che permettono di vincere dove non si sarebbe neanche scesi in campo e di emergere come azienda, gruppo di persone, comunità, più forti che mai. Riusciranno a sopravvivere solo le imprese che comprendono il loro punto di flesso aggiungendo ai loro prodotti contenuti di conoscenza superiori ai *competitor*.

Bibliografia

- EUROPEAN COMMISSION - Enterprise and Industry (2009), *Key Enabling Technologies. Tapping Into The Potential of High-Technology* (a cura di Bunch D., Muller S.).
- KENT WEBB G. (2011), "Extrapolating the Price to Performance Frontier for Computer System Components: Processing, Storage, Memory, and Network Interface", *The Business Review*, Cambridge, vol. 18, n. 1, pp. 28-34.
- GALBIATI S. (2010), "Reti di persone e di intelligenze", in Cappiello G., Galbiati S., *Rinforzare la rete. Imprese e istituzioni nel tempo dell'innovazione e della discontinuità*, Il Mulino, Bologna.
- GATTI M. (1999), "Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso ST", *Sinergie*, n. 50, pp. 129-161.
- JIANG W.Y., QUAN X., ZHOU S. (2010), "Historical, entrepreneurial and supply chain management perspectives on the semiconductor industry", *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 7, n. 1, pp. 1-18.
- MALERBA F., PELLEGRINI L. (1996), "Entrata iniziale, declino competitivo e creazione di competenze avanzate della SGS nella microelettronica", in Bussolati C., Malerba F., Torrisi S., *L'evoluzione delle industrie ad alta tecnologia in Italia*, Il Mulino, Bologna, pp. 63-95.
- MCKINSEY (2001), *U.S. Productivity Growth 1995-2000: Understanding the Contributions of Information Technology Relative to Other Factors*, McKinsey Global Institute.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.

Il finanziamento dell'impresa manifatturiera italiana: sfide e opportunità

MICHELE MODINA* ANDREA QUINTILIANI*

Abstract

Obiettivi. Partendo dalla ricognizione dello stato dell'arte, il paper si propone di individuare le principali sfide e opportunità che interessano il finanziamento dell'impresa manifatturiera. In un scenario di forte cambiamento, la disponibilità di adeguate risorse finanziarie rimane essenziale per molti settori industriali al fine di mantenere vitale la loro importanza nell'economia.

Metodologia. Muovendo dalla evoluzione del sistema industriale italiano, il lavoro si focalizza sul ruolo della politica finanziaria quale strumento di sostegno alla competitività dell'industria manifatturiera.

Risultati. Il lavoro fornisce indicazioni per ampliare il dibattito scientifico sul tema del finanziamento all'impresa manifatturiera e sulla sua adeguata struttura del capitale anche in condizioni avverse del sistema economico e finanziario.

Limiti della ricerca. Il principale limite della ricerca è riscontrabile nell'assenza di analisi quantitative sulla relazione tra struttura finanziaria, finanza aziendale e crescita delle imprese di produzione italiane.

Implicazioni pratiche. Traendo spunto dall'analisi condotta, lo studio offre utili indicazioni per cogliere come il sistema finanziario possa sostenere la ripresa dell'economia e, in particolare, quella del settore industriale.

Originalità del lavoro. Il lavoro presenta nuove e originali indicazioni su come ridare nobiltà all'impresa manifatturiera italiana attraverso la maggiore consapevolezza del ruolo strategico della finanza aziendale e l'adozione di adeguate politiche di politica finanziaria.

Parole chiave: Impresa manifatturiera; sistemi finanziari; finanza aziendale; strumenti di finanziamento

Objectives. Starting from the recognition of the state of the art, the paper aims to identify the main challenges and opportunities affecting the financing of the manufacturing industry. In a scenario of strong change, the availability of adequate financial resources is essential for many industrial sectors in order to maintain their vital importance in the economy.

Methodology. Building on the recent evolution of the Italian industrial system, the work focuses on the role of financial policy as a variable that affects the competitiveness of the manufacturing industry in order to draw some reflections.

Findings. The work provides guidance to expand the scientific debate on the issue of financing the enterprise manufacturing and its appropriate capital structure even under adverse economic and financial system.

Research limits. The main limitation of this research is found in the absence of quantitative analysis on the relationship between financial structure, corporate finance and business growth of Italian manufacturing firms.

Practical implications. Building upon the evidence that emerged in the analysis, the study provides useful information to understand how the financial system can support the recovery of the economy and, in particular, that of the industrial sector.

Originality of the study. The paper presents new directions on how to restore nobility Italian manufacturing enterprise through increased awareness of the strategic role of corporate finance and the adoption of appropriate financial policies.

Key words: Manufacturing enterprise; financial systems; corporate finance; financial instruments

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi del Molise
e-mail: michele.modina@unimol.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Telematica Pegaso
e-mail: andrea.quintiliani@unipegaso.it

1. Premessa

Rispetto a qualche decennio fa, il sistema manifatturiero sembra avere perso il suo fascino. Negli anni Sessanta nei paesi industrializzati il contributo del settore manifatturiero al Prodotto Interno Lordo (PIL) era pari al doppio rispetto a oggi. Negli USA, in Europa e in Italia la crescita non dipende dalla dinamica dell'industria manifatturiera la cui rilevanza è stata progressivamente sostituita dall'affermazione del terziario avanzato.

Diverse sono le ragioni del cambiamento. L'impatto dell'innovazione, lo spostamento della forza lavoro e degli investimenti verso le aree a più basso costo del lavoro, lo sviluppo di nuovi prodotti per i mercati emergenti, la crescente attenzione verso gli aspetti ambientali. Altre trasformazioni sono in corso. Il consumo dei prodotti/servizi nei paesi emergenti diviene più sofisticato. La tecnologia sta entrando in una nuova fase: le stampanti 3-d, la robotica avanzata, la digitalizzazione del processo produttivo, l'innovazione energetica rappresentano la nuova frontiera che ridisegna il paradigma dell'industria manifatturiera.

In molti settori l'accelerazione delle forze del cambiamento indebolisce i principi dell'impresa di produzione basati sull'ottimizzazione della *supply chain* e sullo spostamento degli impianti nei paesi a più basso costo del lavoro. La vicinanza alle fonti della domanda (data la crescente importanza dei fattori locali) e la prossimità a sistemi di approvvigionamento ecosostenibili (con il riflesso sui costi di lavoro e di energia) diventano i nuovi elementi distintivi del posizionamento dell'impresa manifatturiera. È l'avvio dell'economia circolare (McKinsey&Company, 2014) in cui la nuova norma è la complessità della gestione aziendale che richiede capacità di adattarsi ai rapidi cambiamenti.

Ciò vale anche per la finanza aziendale il cui ruolo deve assumere una dimensione ancora più ampia soprattutto per fornire le conoscenze necessarie per mitigare i rischi e assicurare l'adeguatezza della politica di finanziamento. Il finanziamento dell'impresa manifatturiera è così una variabile critica che si inserisce nella fase di evoluzione dell'economia della produzione. Il sistema finanziario contribuisce in modo significativo a migliorare l'efficienza degli investimenti e la produttività. In particolare, i circuiti finanziari bene organizzati migliorano la disponibilità di fondi e riducono la dispersione del rischio (Beck *et al.*, 2000).

La crisi finanziaria e la conseguente recessione economica hanno, tuttavia, indebolito il supporto offerto all'impresa dai sistemi finanziari tradizionali. Le banche hanno ridotto il volume di prestiti a causa della crescita dei crediti deteriorati. Il debito di finanziamento è diventato più costoso e difficile da ottenere. Il finanziamento tramite capitale di rischio ha subito una battuta d'arresto a causa della cancellazione o del rinvio di nuove quotazioni sul mercato azionario. I nuovi strumenti di finanziamento, sia di debito che di natura ibrida, si trovano ancora nella fase di sviluppo. Quale conseguenza, le fonti di finanziamento sono diventate scarse, costose e insufficienti per sostenere le strategie di mantenimento o di espansione della posizione di mercato dell'impresa manifatturiera.

Le difficoltà di accesso al mercato dei capitali si sono manifestate nella fase più acuta della crisi di liquidità delle imprese. Molti settori del manifatturiero quali la cantieristica navale, l'aeronautica o il settore delle costruzioni hanno visto allungarsi, in modo preoccupante, il ciclo finanziario a causa dei ritardi nelle consegne, del calo della domanda, delle insolvenze aziendali. La negativa dinamica del capitale circolante operativo è stata accompagnata dal peggioramento delle performance economiche con la conseguente riduzione della capacità di autofinanziamento.

La disponibilità di adeguate risorse finanziarie rimane essenziale per molti settori industriali al fine di mantenere vitale la loro importanza nell'economia. Nonostante il supporto offerto da alcuni programmi pubblici, in molti paesi e in particolare in Italia, le condizioni di accesso al credito bancario, ancora oggi la principale fonte di finanziamento, rimangono severe: gli spread applicati sono alti e molte imprese soffrono il peggioramento del *credit rating* assegnato loro dalle banche. Occorre così promuovere azioni di intervento coordinate che riattivino il trasferimento di risorse finanziarie alle imprese produttrici di beni durevoli e di largo consumo in modo da sostenere la

ripresa economica, ancora oggi debole, e di consentire alle imprese manifatturiere di affrontare con successo la nuova sfida competitiva.

Partendo dalla ricognizione dello stato dell'arte, il *paper* si propone di individuare le principali sfide e opportunità che interessano il finanziamento dell'impresa manifatturiere. Il paragrafo 2 analizza le caratteristiche del finanziamento dell'impresa manifatturiere, mentre nel paragrafo 3 si esamina cosa è successo all'industria manifatturiere italiana nel recente passato per cogliere i riflessi sulle nuove esigenze finanziarie. Nel paragrafo 4 viene presentato un set coordinato di interventi che possono condurre a trasformare, in modo positivo, il finanziamento dell'impresa manifatturiere italiana.

2. Il finanziamento dell'impresa manifatturiere

La finanza assolve in modo diverso al ruolo di reperimento delle risorse funzionali alla gestione e allo sviluppo dell'impresa. La diversità dipende dalla tipologia di impresa, dal settore di operatività, dall'intensità di capitale fisso e di capitale circolante richiesto dal processo produttivo, dalla capacità reddituale dell'impresa, dalla struttura proprietaria e dall'evoluzione dei mercati mobiliari.

La letteratura internazionale si è espressa sulle modalità di finanziamento delle imprese manifatturiere. Previa indagine condotta su un campione di circa 3.000 imprese manifatturiere australiane, Holmes e Kent (1991) evidenziano come le imprese prediligano i prestiti bancari a breve termine e il credito di fornitura. In particolare, le imprese manifatturiere mostrano un limitato interesse per il mercato dell'*equity* in quanto più costoso in termini di *information disclosure*; gli imprenditori, inoltre, appaiono poco disponibili a condividere con terzi il controllo dell'impresa per timore di perdere autonomia, controllo e flessibilità nella gestione della loro attività. In tale ottica è chiaro come il contratto di debito sia preferibile a quello azionario. Holmes e Kent affermano che le loro evidenze empiriche sono in linea con i postulati della *pecking order theory* di Myers (1984); per evitare la diluizione delle loro quote societarie, le imprese preferiscono le fonti di debito a quelle di capitale di rischio. Holmes e Kent evidenziano, inoltre, come le imprese più piccole presentino *gap* di conoscenza in merito alle diverse alternative di finanziamento presenti sul mercato finanziario.

In uno studio condotto su oltre 900 imprese manifatturiere americane, Chaganti *et al.*, (1995) evidenziano come i proprietari maggiormente ottimisti sul futuro delle loro aziende preferiscano finanziarsi con *internal equity* piuttosto che con debito o *external equity*. Coerentemente con le ipotesi di Leland e Pyle (1977), l'utilizzo di *internal equity* ha un effetto *signaling* sulle prospettive dell'azienda. Chittenden *et al.*, (1996) mostrano che le imprese più redditizie finanziano i loro investimenti con la ritenzione degli utili, mentre le imprese meno redditizie si finanziano con il debito. A loro volta, le imprese più piccole e giovani tendono a indebitarsi nel breve termine piuttosto che nel lungo termine.

Sul tema dei finanziamenti alle imprese manifatturiere, due studi condotti su dati del National Survey of Small Business Finances forniscono un supporto empirico alla teoria del ciclo di vita di Berger e Udell (1998) che afferma come la dimensione d'impresa condiziona la struttura finanziaria. Analizzando i dati di circa 4.000 imprese statunitensi, Cole e Wolken (1995) evidenziano come le imprese più piccole del campione siano maggiormente attratte dalle fonti interne di finanziamento. Allo stesso modo lo studio di Gregory *et al.*, (2005) rileva come le imprese di maggiori dimensioni, rispetto alle imprese più piccole, siano più propense a finanziarsi tramite "*public equity*" e debito a lungo termine.

In uno studio condotto su piccole imprese manifatturiere greche, Voulgaris *et al.*, (2004), esaminano il legame tra "*asymmetric information*" e utilizzo del debito. Essi rivelano che il problema dell'asimmetria informativa sia più evidente per le piccole imprese costrette, da ultimo, a supportare le loro richieste di finanziamento con garanzie talvolta penalizzanti. Gli Autori

concludono che le imprese più grandi, causa la loro maggiore credibilità e capacità di fornire garanzie, mostrino una migliore capacità di accesso al debito di lungo termine.

Diversi studi indicano, inoltre, che il settore abbia un effetto sulla struttura del capitale. In linea con questa teoria, Bradley *et al.*, (1984), utilizzando i dati Compustat per il periodo 1962-1981, evidenziano come il 54 per cento della variazione del *leverage* d'impresa sia spiegato dal settore di appartenenza. Hall *et al.* (2000) pervengono a risultati simili con uno studio condotto su 3.500 piccole imprese britanniche di proprietà privata. In questo studio, le imprese manifatturiere, a differenza delle imprese operative nei settori dell'istruzione e dell'ospitalità, mostravano livelli significativamente più elevati di leva finanziaria.

Con riferimento al sistema finanziario nel suo complesso, la teoria finanziaria suggerisce che le imperfezioni di mercato, così come le informazioni e i problemi di agenzia, elevano il costo delle risorse finanziarie esterne specialmente quando le imprese operano in sistemi finanziari e legali poco sviluppati. Tali fattori possono limitare la capacità dell'impresa di finanziare i progetti di investimento (Myers e Majluf, 1984). Studi empirici mostrano l'importanza del sistema finanziario nel mitigare le difficoltà di accesso ai capitali da parte delle imprese e nell'agevolarne la crescita (Demirgüç-Kunt e Maksimovic, 1998). Rajan e Zingales (1998) evidenziano che i settori maggiormente dipendenti dalle fonti di finanziamento esterno crescono più velocemente nei paesi con sistemi finanziari sviluppati. Allo stesso tempo, Beck *et al.* (2005) mettono in luce che ostacoli di natura finanziaria e legale influiscono negativamente sulla crescita delle imprese ed evidenziano la positiva relazione tra qualità del sistema finanziario, efficienza degli investimenti e produttività delle aziende. L'evidenza empirica conferma la tesi che lo sviluppo finanziario favorisce la creazione di più canali di finanziamento, riduce il differenziale di costo tra le diverse forme tecniche, eleva l'intrapresa di nuovi investimenti promuovendo la crescita delle imprese. Pertanto, la struttura del sistema finanziario e l'ampiezza delle scelte di finanziamento hanno un significativo impatto sulla crescita e la prosperità delle imprese.

Per quanto riguarda le peculiarità del finanziamento all'impresa manifatturiera italiana, Demattè (1999) individua quattro fasi storiche: la fase dell'autofinanziamento, la fase di transizione, la fase di squilibrio e la fase attuale (Tabella 1). Avviatasi negli anni Cinquanta, in un quadro di apertura verso i mercati internazionali, di basso costo del lavoro rispetto ai partner commerciali esteri e di elevata crescita economica, la fase di sviluppo via autofinanziamento vide le imprese manifatturiere perseguire strategie di espansione privilegiando produzioni con forte impiego di lavoro. In questa fase l'autofinanziamento ebbe un ruolo rilevante, mentre i finanziamenti bancari si resero necessari unicamente per soddisfare la crescita del capitale circolante. In questa condizione non desta meraviglia che si siano sviluppati o perfezionati strumenti finanziari atti a smobilizzare i crediti commerciali o a finanziare i magazzini. Gli anni Cinquanta si caratterizzarono anche per lo scarso sviluppo del mercato azionario; in effetti, l'elevato autofinanziamento e la natura *labour intensive* delle attività scoraggiarono l'apertura delle imprese verso i mercati azionari e incoraggiarono nel nostro Paese il modello a proprietà chiusa. Poiché il sistema finanziario era dominato dalle banche e limitate erano le fonti alternative di finanziamento, il ruolo della finanza d'impresa era marginale avendo perlopiù funzioni amministrative (gestione dei rapporti con le banche).

Tab. 1: Il ruolo storico della finanza in Italia

Fase	Caratteristiche dell'impresa	Necessità di finanziamento	Ruolo della finanza
Autofinanziamento (anni 50)	Basso costo della manodopera; Elevata redditività; Elevato autofinanziamento; Produzione con forte impiego di lavoro; Modello societario a proprietà chiusa	Marginale e limitato alla crescita del capitale circolante	Contenuto e limitato alla gestione dei rapporti con le banche nell'ambito delle esigenze di finanziamento connesse ai fabbisogni di capitale circolante
Transizione (anni 60-70)	Aumento del costo della manodopera; Aumento degli investimenti per recuperare competitività; Processi produttivi ad automazione crescente	Caduta dell'autofinanziamento e ricerca di fonti esterne, prevalentemente bancarie, per sostenere gli investimenti	Critico e concentrato sul passivo, ossia sull'ampliamento della raccolta esterna e di negoziazione con le banche delle migliori condizioni
Squilibrio (anni 70-80)	Innovazione tecnologica e forti investimenti in ristrutturazione produttiva	Ricerca delle migliori alternative di raccolta	Gestione integrata di attivo e passivo
Sviluppo (anni 80-90)	Crescita per internazionalizzazione; Elevata redditività	Ricerca di capitale di rischio	Strategico

Fonte: ns. elaborazione su Demattè (1999)

Nell'epoca successiva, si modificò lo scenario competitivo delle imprese italiane; la saturazione dei mercati, la concorrenza agguerrita e le aumentate esigenze dei mercati di sbocco videro le imprese rinunciare all'autofinanziamento e avviare forti investimenti per migliorare l'efficienza produttiva. L'effetto combinato di maggiori investimenti e minore autofinanziamento costrinse le imprese a ricercare l'equilibrio finanziario con risorse esterne limitate al credito delle banche o degli istituti di credito speciali e a condizioni fortemente onerose causa la struttura primitiva del sistema finanziario: esiguo numero di intermediari finanziari, strumenti finanziari limitati e mercato azionario inesistente. In questa fase, pur con margini di manovra limitati al reperimento di risorse finanziarie dal mercato del credito, si afferma la consapevolezza del ruolo critico svolto dalla funzione finanza che, nelle imprese maggiori, acquisisce un ruolo autonomo.

Nella fase di equilibrio, che va indicativamente dagli anni Settanta ai primi anni Ottanta, si registra l'avvenuta emancipazione della funzione finanza riconducibile a una serie di elementi quali l'accentuarsi del ruolo del capitale nella gestione d'impresa, l'ingresso di nuovi intermediari finanziari e l'ampliamento di strumenti finanziari (leasing, factoring, accettazioni bancarie etc.). Gli stessi squilibri della finanza pubblica portarono alla maturazione del sistema finanziario; in effetti, l'aumentato numero e la crescente varietà di titoli emessi dal Tesoro incoraggiarono le famiglie ad avvicinarsi al mercato mobiliare come anche stimolarono le imprese a ottimizzare la gestione della tesoreria investendo i fondi temporaneamente eccedenti i fabbisogni operativi. La funzione finanza incontrò così le condizioni ideali per affermarsi quale entità autonoma volta a gestire i capitali impiegati nell'attivo e di ricerca delle migliori alternative sia di raccolta sia di impiego dei fondi temporaneamente inattivi; in altri termini, alla funzione finanza si assegnava il ruolo di gestire, in modo integrato, sia l'attivo che il passivo d'impresa.

Causa l'aumentata redditività delle imprese e l'attivazione di nuovi canali di intermediazione (fondi comuni di investimento), la fase di sviluppo, che va indicativamente dagli anni Ottanta agli anni Novanta, pose le basi per una nuova era della finanza aziendale. In questa fase si assiste a una completa emancipazione della finanza che da funzione strumentale alla gestione industriale dell'impresa manifatturiera diventa sempre di più un fine in sé. In un quadro generale di ottimismo, si apre alle imprese il canale del mercato azionario. La funzione finanza si trovò così di fronte a un ampio ventaglio di alternative sia dal lato della raccolta di fondi sia da quello dell'impiego. Operativamente è il momento in cui sorge la possibilità di fare effettivamente strategia finanziaria e non più soltanto gestione corrente della finanza.

A valle delle considerazioni finora esposte, appare evidente come fino agli anni Novanta il ruolo della finanza d'azienda si sia progressivamente modificato quale risposta ai cambiamenti ambientali che hanno caratterizzato lo scenario economico e competitivo. In altri termini, la funzione finanziaria delle imprese ha assunto ruoli diversi in relazione alle strategie delle imprese e

alle caratteristiche strutturali dell'economia italiana al cui interno hanno agito il livello di deficit pubblico, lo sviluppo dei mercati finanziari, l'assetto proprietario del sistema delle imprese, il grado di espansione delle attività con l'estero. Oggi l'economia italiana e, in particolare, l'industria manifatturiera si trovano ad affrontare una nuova e più complessa fase che, esprimendo nuove necessità di natura finanziaria, richiede un'ulteriore metamorfosi della finanza d'impresa.

3. La fase attuale e i riflessi sulle nuove necessità finanziarie dell'industria manifatturiera italiana

A partire dagli anni Novanta prende avvio l'indebolimento del sistema industriale italiano. La debolezza del settore manifatturiero italiano è dovuta sia a variabili esogene che a elementi endogeni. Tra i primi si annoverano il mutato contesto economico (che vede nella globalizzazione, nella diffusione delle tecnologie e nell'integrazione europea i principali fenomeni), la crisi della domanda interna, il deficit infrastrutturale del Paese, l'elevata pressione fiscale. Gli elementi endogeni sono, invece, rappresentati dalla dimensione dell'impresa, dal ritardo nell'adozione delle nuove tecnologie e da una struttura finanziaria poco articolata.

Come descritto da Acceturo *et al.*, (2013), l'ingresso sullo scacchiere economico internazionale dei paesi emergenti - i cosiddetti BRIC (Brasile Russia, India e Cina) - e di nuovi paesi quali la Turchia ha ridisegnato l'arena competitiva delle imprese dei paesi più sviluppati soprattutto di quelle più esposte alla concorrenza di prezzo dei paesi emergenti. Bugamelli *et al.*, (2012) stimano pari all'1,7% la riduzione dei prezzi nelle imprese produttive italiane dovuto all'aumento di un punto percentuale della quota di import dalla Cina sul totale della domanda italiana. Tale effetto è più marcato nei settori che richiedono una minore intensità di capitale fisico, hanno una più bassa quota di lavoratori qualificati, investono meno in ricerca e sviluppo e prevedono produzione di beni standard.

Il fenomeno della globalizzazione è accompagnato dalla diffusione delle nuove tecnologie ICT (*Information Communication Technology*) che determina profondi cambiamenti nel sistema industriale e rende possibile il governo di processi produttivi e distributivi su scala globale. L'avvento dell'industria informatica e le trasformazioni che questa ha portato in termini di velocità delle informazioni hanno contribuito ad ampliare i divari di performance tra paesi. Il ritardo e la scarsa intensità con cui le nuove tecnologie si sono diffuse in Europa, e in Italia in particolare, sono tra le principali cause di arretratezza del sistema industriale europeo rispetto a quello americano (Rossi, 2003). È innegabile come il boom americano degli anni Novanta abbia coinciso con lo straordinario sviluppo degli investimenti nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Triplett e Bosworth, 2004); in particolare, i nuovi strumenti di ICT hanno avuto un ruolo focale e strategico nell'elevare la qualità delle risorse professionali, nello snellimento dei processi organizzativi e nel miglioramento della performance del sistema manifatturiero americano.

In Italia il comparto manifatturiero è stato ulteriormente condizionato dal fenomeno dell'unificazione monetaria che si è riflesso nel sostanziale abbattimento dei costi di transazione, nell'eliminazione del rischio di cambio e nella maggiore trasparenza nei prezzi e nei costi. Fra le discontinuità più rilevanti indotte dall'adozione dell'euro, si segnala la sopraggiunta impossibilità per i singoli paesi dell'eurozona di ricorrere alla svalutazione competitiva per fronteggiare perdite di competitività (Bugamelli *et al.*, 2010).

La difficoltà ad adattarsi ai grandi cambiamenti che hanno investito il contesto economico internazionale negli ultimi due decenni (globalizzazione, nuova tecnologia, introduzione dell'euro) è stata determinante nell'aprire la fase di crisi del sistema industriale italiano. L'aumento della pressione sui prezzi, la necessità/opportunità di spostare la produzione, il rincaro dei costi energetici sono stati gli effetti del mutato scenario economico a cui il sistema produttivo italiano ha fatto fatica a reagire con velocità a causa dei problemi strutturali che affliggono il Paese.

Quale risultato, il valore aggiunto del settore industriale in percentuale del PIL ha perso a partire dagli anni Settanta quindici punti passando dal 40% al 25%. Il declino dell'attività

produttiva ha interessato tutti i settori dell'industria, sia nella componente manifatturiera che in quella delle costruzioni, ed è stato accentuato dalla crisi tuttora in corso. Nei primi mesi del 2013 la produzione industriale risultava inferiore di circa un quarto rispetto al livello pre-crisi; tale recessione ha coinvolto anche quei settori tradizionali che nel complesso caratterizzano la specializzazione produttiva dell'economia italiana, quali: autovetture, elettrodomestici e calzature.

Oltre che produrre conseguenze su tutti gli elementi vitali dell'attività aziendale, la crisi non è stata una normale inversione del ciclo economico, ma ha assunto le sembianze di un fenomeno più complesso con riflessi sul comportamento finanziario, sulla domanda e offerta di capitale e sulla relazione tra banca e impresa.

Le imprese, in particolare le piccole e medie imprese manifatturiere, si sono trovate in una posizione difficile. La crisi ha notevolmente indebolito la capacità di autofinanziamento delle imprese. L'abbattimento dei margini operativi ha eroso le riserve di liquidità. Il lento recupero dell'economia ha determinato l'incremento del fabbisogno finanziario la cui copertura è stata difficile sia sul mercato dei capitali che su quello del credito. La disponibilità di fondi sul mercato dei capitali è limitata. Le nuove quotazioni, causa l'elevato livello di volatilità e di incertezza persistente che caratterizza il mercato azionario, sono state contenute. Lo stesso vale per gli aumenti di capitale, per i quali è difficile trovare sostegno. L'emissione di obbligazioni è una scelta di finanziamento che appartiene solo alle imprese grandi, tipicamente quotate. A differenza di quanto accaduto in altri paesi caratterizzati da un maggiore sviluppo del mercato obbligazionario (come Francia, Regno Unito e Stati Uniti), le imprese italiane non hanno potuto così sostituire debiti bancari con titoli.

Il credito rimane la forma predominante di indebitamento delle imprese in Italia. Già prima della crisi, il confronto internazionale evidenziava come il peso relativo del debito sia una criticità dell'industria italiana. Le imprese italiane presentavano un alto indebitamento (concentrato su scadenze a breve) rispetto sia al fatturato sia al capitale di rischio, con una relativa contenuta incidenza degli oneri finanziari. Per le imprese italiane i debiti bancari rappresentano una quota dei debiti finanziari prossima al 70 per cento, rispetto al 38 per cento in Francia, al 49 in Germania e a circa il 30 per cento nei paesi anglosassoni (De Socio e Nigro, 2012). I prestiti alle imprese non finanziarie costituiscono il 20 per cento dell'attivo delle banche italiane, rispetto al 9 per cento in Francia e in Germania e al 13 per cento della media dell'area dell'euro. Il ricorso al debito bancario, soprattutto di breve periodo, è elevato; il rapporto con le banche è centrale e costruito attraverso molteplici relazioni, di cui nessuna dominante (fenomeno del multi affidamento); l'utilizzo di garanzie, reali e personali, a supporto del credito è intenso; la relazione con la banca si svolge prevalentemente nelle fasi di richiesta e di rinnovo degli affidamenti (Modina, 2010).

Sebbene a partire dal 2008 le banche abbiano reso più severi i criteri di affidamento, il canale bancario rimane dominante rispetto a forme alternative di finanziamento. In concomitanza con le fasi recessive, l'accesso al credito bancario si è contratto in più riprese con particolare severità per le imprese manifatturiere. Le ragioni della decelerazione dei prestiti sono legate a fattori sia di domanda che di offerta: da un lato, il fabbisogno finanziario delle imprese legato all'attività di investimento si è ridotto (ma sono cresciute le necessità di finanziare il capitale circolante), dall'altro le difficoltà di provvista e l'aumento della percezione del rischio di credito hanno spinto le banche verso un atteggiamento più prudente. La turbolenza dei mercati finanziari e il cambiamento delle condizioni economiche hanno reso meno agevole il ricorso al credito da parte delle imprese, con conseguenti riflessi sulla capacità di finanziare l'attività operativa sia in termini di servizi di capitale circolante che di finanza per l'espansione. La progressiva contrazione di fonti di finanziamento esterne si è riflessa sulle scelte di investimento e sulle condizioni di crescita delle imprese, ma, di fatto, ha spesso marcato il confine tra stati di temporanea illiquidità e la definitiva chiusura delle aziende.

Nonostante la protratta fase di indebolimento, l'importanza relativa del settore industriale nell'aggregato dell'economia italiana resta tuttora rilevante. Secondo il McKinsey Global Institute, a inizio del decennio l'industria manifatturiera italiana era la seconda in Europa e la quinta nel mondo. Nel 2012 l'industria italiana ha realizzato 257 miliardi di valore aggiunto con

un'occupazione di 4,7 milioni di addetti (Aceturo *et al.*, 2013). Pur rappresentando meno del 20 per cento del valore aggiunto e dell'occupazione complessivi, essa si rivela una fonte inesauribile di innovazione e competitività (oltre il 70 per cento degli investimenti in R&S del settore privato) e svolge un ruolo critico e decisivo nel ristabilire l'equilibrio dei conti con l'estero (contribuisce per quasi l'80 per cento alle esportazioni e sperimenta un surplus commerciale pari a 113 miliardi di dollari). Inoltre, i comparti industriali agiscono da traino per il settore terziario; le esportazioni industriali incorporano, infatti, valore aggiunto prodotto dal settore dei servizi per il 40 per cento del proprio valore complessivo (OECD/WTO, 2013).

Come testimonia l'esperienza post-crisi dei principali paesi avanzati ed emergenti, il settore manifatturiero rimane un elemento determinante per la crescita dell'economia di una nazione. Da un lato, il suo impatto sullo sviluppo è superiore a quello di altri settori; dall'altro, genera importanti miglioramenti nella qualità della vita grazie ai progressi di produttività e innovazione. Il necessario recupero di competitività dell'industria italiana richiede l'adozione di scelte che muovano verso la rimozione degli elementi endogeni, precedentemente richiamati, alla base dell'indebolimento del settore manifatturiero italiano (dimensione dell'impresa, ritardo nell'adozione delle nuove tecnologie, struttura finanziaria poco articolata).

Per operare con successo nell'economia globalizzata, le imprese manifatturiere devono agire sul miglioramento del proprio posizionamento competitivo al fine aumentare il livello di redditività del capitale e attirare capitali che consentano di investire e innovare i processi produttivi in modo continuo. L'importanza dei continui investimenti di processo e di prodotto nel sostenere la capacità di competere dell'impresa manifatturiera italiana trova conferma nei dati empirici. In Italia la crescita del valore aggiunto, della produttività e dei margini unitari di profitto nel periodo 2000-06 è stata più elevata per le imprese che hanno saputo rinnovare la gamma dei loro prodotti (Bugamelli *et al.*, 2010; Di Giacinto e Micucci, 2011). In particolare, nel periodo di crisi economico-finanziaria, le migliori performance sono state ottenute dalle imprese che hanno perseguito politiche strategiche di diversificazione dei mercati e dei clienti e politiche di miglioramento della qualità dei prodotti (Bugamelli *et al.*, 2010). Lo stesso fenomeno si riscontra, nel periodo 2006-2008, per le imprese maggiormente predisposte agli investimenti in R&S (Banca d'Italia, 2010) e per quelle che hanno dato vita a processi di ristrutturazione (Banca d'Italia, 2009). I benefici che derivano dall'innovazione non si materializzano unicamente nell'efficienza produttiva, ma si evincono anche dall'indotta predisposizione delle imprese a sviluppare percorsi di internazionalizzazione commerciale (attraverso le esportazioni) o produttiva (attraverso gli investimenti diretti esteri).

Sul tema dell'innovazione nel comparto manifatturiero, Rullani (2014) evidenzia come in tutti i paesi sia ormai prassi distinguere tra la "manifattura replicativa standard", destinata a essere attratta dai paesi *low cost*, e la "manifattura innovativa", capace di catturare quote importanti di surplus nelle filiere mondiali di appartenenza. Per Rullani, «il cuore della manifattura innovativa che dà spazio all'intelligenza generativa delle persone e del contesto locale non è la fabbrica, ma un circuito di attività immateriali come l'ideazione, la ricerca e sviluppo, il design, l'innovazione, la modellizzazione e programmazione della produzione, la logistica, la comunicazione, la gestione degli ordini nelle filiere globali, i marchi e i significati connessi, la commercializzazione, il rapporto sempre più interattivo col mondo della distribuzione e del consumo». Il modello manifatturiero così interpretato richiede l'adozione di nuove strategie di finanziamento, non solo interno ma anche esterno all'impresa, per assicurare che il propulsore essenziale della moderna manifattura si connaturati nella ricerca continua dell'innovazione.

4. Il nuovo ruolo della finanza a sostegno dell'impresa manifatturiera

I cambiamenti esterni (globalizzazione, nuove tecnologie, evoluzione dei mercati, lenta ripresa economica) determinano non solo la necessità di interventi di natura industriale, ma spingono pure verso la trasformazione della politica di finanziamento dell'impresa manifatturiera.

Nell'insieme, le evidenze mostrano come il modello di finanziamento delle imprese italiane abbia garantito, prima della crisi, un'adeguata disponibilità di risorse finanziarie e tali da far fronte al progressivo deterioramento dei margini operativi. È palese come questo modello in periodo di crisi abbia mostrato tutte le sue lacune. La fragilità finanziaria delle imprese si è riverberata negativamente sui piani di investimento, sui livelli di occupazione e, nei casi più gravi, sulla loro stessa sopravvivenza.

Due aspetti hanno frenato la capacità del sistema finanziario italiano di fornire un sostegno continuativo alla crescita dell'economia.

Il primo aspetto riguarda la capacità di veicolare adeguatamente i fondi necessari al finanziamento dell'innovazione. Il secondo aspetto attiene alla riscontrata maggiore fragilità finanziaria delle imprese che, nelle fasi negative del ciclo, si rivelano fortemente vulnerabili, incontrano maggiori difficoltà di finanziamento e possono risultare vincolate nelle scelte di investimento. Le imprese innovative mostrano maggiori difficoltà nel reperimento di risorse finanziarie esterne come anche costi più elevati a causa delle evidenti asimmetrie che le contraddistinguono. Per natura, il capitale di rischio appare la fonte di finanziamento più idonea a sostenere l'attività innovativa. Le caratteristiche della struttura finanziaria delle imprese italiane quali il limitato apporto del capitale di rischio, la forte dipendenza dal canale bancario e la frammentazione dei rapporti bancari, agiscono da freno all'avvio di processi innovativi. La carenza di capitale di rischio, in particolare, può rappresentare un problema poiché questi fondi sono maggiormente idonei, rispetto al debito, a sostenere l'innovazione; in particolare, i fondi di tipo *equity* non richiedono garanzie accessorie, non creano fenomeni di azzardo morale e non accrescono la vulnerabilità finanziaria delle imprese. In questa direzione si muove, ma con minore intensità rispetto al confronto internazionale, l'attività dei fondi di *venture capital* e di *private equity*. Oltre che fornire capitale di rischio alle imprese che innovano, questa tipologia di investitori offre un contributo rilevante nella definizione degli indirizzi strategici e gestionali delle imprese finanziate favorendo lo sviluppo, la patrimonializzazione e la "managerializzazione" delle imprese manifatturiere innovative del nostro Paese.

Il secondo elemento di debolezza del sistema finanziario è riscontrabile nell'accentuata vulnerabilità finanziaria delle imprese, notoriamente poco capitalizzate e dipendenti dal credito bancario. I rischi di rifinanziamento insiti nella struttura finanziaria delle imprese si sono materializzati rapidamente a seguito dell'adozione di politiche di erogazione del credito più selettive da parte degli intermediari. Le imprese manifatturiere, in particolare quelle localizzate nelle regioni meridionali, hanno manifestato le principali difficoltà. Tra i fattori discriminanti nell'accesso al credito si registrano le fragili condizioni economiche e finanziarie delle imprese, l'elevato grado di indebitamento e la scarsa redditività; sono, tuttavia, emersi segnali di restrizione anche tra le imprese caratterizzate da prospettive di crescita positive.

Con l'obiettivo di correggere le criticità appena descritte, il processo di trasformazione deve riconoscere la valenza strategica, e non solo operativa, della gestione finanziaria all'interno di una cornice che poggia sulle seguenti dimensioni:

1. la revisione del rapporto tra banca e impresa funzionale al riequilibrio della struttura finanziaria delle imprese manifatturiere;
 2. l'introduzione di strumenti finanziari che possono favorire l'accesso dell'impresa manifatturiere al mercato dei capitali;
 3. la corretta allocazione delle risorse finanziarie verso i progetti industriali più promettenti.
1. L'attuale struttura finanziaria delle imprese manifatturiere italiane, soprattutto di piccola dimensione, è poco articolata. Essa si compone esclusivamente di debito bancario e di capitale di rischio. Non vi sono altre forme di finanziamento che si interpongono tra debito e patrimonio. Ne consegue che, una volta che i livelli di debito sono saturi, l'impresa può crescere solo attraverso l'autofinanziamento oppure mediante l'apertura del capitale di rischio a terzi soggetti. Poiché l'autofinanziamento è per sua natura limitato e l'apertura della compagine

azionaria è ostacolata dalla ritrosia dell'imprenditore a trasferire a terzi la proprietà dell'azienda, l'impresa manifatturiera fatica a crescere rischiando la perdita di competitività.

Fungendo da *bridging*, la revisione del ruolo della banca può essere il viatico che amplia le possibilità di finanziamento dell'impresa manifatturiera favorendo l'accesso diretto e indiretto al mercato dei capitali. Le banche possono svolgere un ruolo di partner strategico divenendo il collettore indispensabile per raccogliere e veicolare i prestiti a favore delle imprese verso il mercato dei capitali, arricchendo l'emissione con la loro reputazione e con il capitale di rischio relativo. In tale ambito, il *credit rating* diviene la misura fondamentale (non l'unica, ma la più importante) del rischio contenuto nel sottostante. Esso diviene così uno strumento che, anziché ostacolo, diviene risorsa per l'impresa che, grazie a esso, può accedere al mercato dei capitali.

L'opacità nel rapporto tra banca e impresa rappresenta un ostacolo alla crescita del supporto finanziario all'impresa, non una forma di protezione dell'impresa stessa, impedendo una corretta valutazione del rischio e, quindi, un accesso adeguato alle risorse finanziarie del mercato e dell'intermediario. Rientrano nella riflessione generale: a) le pratiche di multi-affidamento, di "*free-riding*" o di "*round tripping*" (collegate alla ricerca delle migliori condizioni, arbitrando tra *rating* erogati dalle diverse istituzioni, e/o "ingannando" i sistemi di valutazione stessi); b) la costituzione dei gruppi di imprese, la loro razionalità e la loro funzionalità a disegni industriali piuttosto che meramente di tattica finanziaria, fiscale, civilistica.

2. Per l'impresa manifatturiera possibili e interessanti strumenti di collocamento sul mercato sono i titoli ibridi che, emessi previa assegnazione del *rating* e sottoscritti da intermediari domestici, potrebbero poi essere cartolarizzati a investitori istituzionali ed esteri. L'introduzione degli ibridi richiede il rispetto di due condizioni normative di fondo: a) l'ibrido deve entrare nella composizione del patrimonio riconosciuto a fini civilistici; b) l'ibrido deve essere escluso dalla "*thin capitalization*". Il vantaggio dell'ibrido è che esso può favorire il finanziamento delle imprese di piccola e media dimensione senza snaturare la loro essenza. La ragione risiede nel fatto che l'ibrido, per la sua natura di "quasi-equity", consente all'imprenditore, principale *intangible* dell'azienda, di non perdere proprietà e governo dell'impresa (evento che si verifica nel caso dell'ingresso di nuovi investitori di capitale di rischio), mentre viene favorito il controllo delegato da parte dell'intermediario finanziario. In altri termini, il ricorso agli ibridi tende a favorire la crescita dell'imprenditore meritevole, dotato di capacità e visione industriale, assicurando la continuità della gestione aziendale e il mantenimento della proprietà. Inoltre la struttura finanziaria assume flessibilità, bilanciando i "*cash-out*" lungo il ciclo e le fasi di sviluppo dell'impresa, in base agli effettivi flussi di cassa ed utili aziendali generati. Anche la cartolarizzazione dei prestiti rappresenta un'innovazione significativa, da comprendere e da distinguere rispetto agli eventi del mercato del credito che hanno generato la crisi. Se si osservano le statistiche, le cartolarizzazioni europee di crediti verso imprese hanno subito "*downgrade*" limitati (nell'ordine dell'1% delle emissioni) contro il 40% di quelle rappresentative dei mutui immobiliari residenziali e commerciali americani e inglesi. Le perdite sono essenzialmente derivate da temporanee crisi di liquidità che hanno portato a *disordered leveraging* degli operatori. Le quotazioni recenti di tali strumenti sono tornate ai livelli ante-crisi, talune con significativi profitti in conto capitale. Perciò, non si può parlare genericamente di fallimento dell'innovazione finanziaria. Perlomeno nel caso delle PMI manifatturiere si tratta di un fenomeno da distinguere, apprezzare e mettere a profitto nel futuro a favore delle imprese stesse.
3. Per favorire il ritorno della manifattura e per sostenere il ritorno alla competitività delle imprese produttive (costrette a operare in un ambiente complesso dove i cambiamenti avvengono in modo discontinuo), è il momento di offrire alcune indicazioni per fare sì che la politica finanziaria possa giocare il proprio ruolo come parte integrante del modello industriale italiano. La politica finanziaria del Paese deve essere programmata con lo scopo di favorire percorsi strategici d'impresa idonei ad affrontare contesti competitivi marcatamente globali. Le risorse finanziarie pubbliche, sempre più esigue, devono innanzitutto favorire la nascita di imprese

start-up innovative come anche devono essere idonee ad incoraggiare la crescita dimensionale delle imprese e gli investimenti in R&S; inoltre, al sistema finanziario si chiede maggiore capacità nel fornire capitale di rischio per le imprese che innovano.

Negli ultimi anni si sono succeduti diversi provvedimenti. Nel 2011 è stata introdotta un'agevolazione (Aiuto alla Crescita Economica - ACE) che mira a favorire la capitalizzazione delle imprese mediante una riduzione dell'imposizione fiscale sui redditi derivanti dal finanziamento con capitale di rischio. L'offerta di capitale di rischio per le imprese italiane si è rafforzata con l'avvio del Fondo Italiano di Investimento e del Fondo Strategico Italiano, attivi rispettivamente dalla fine del 2010 e dalla metà del 2012. Il primo stimola il rafforzamento patrimoniale e i processi di aggregazione tra le imprese di media dimensione, mentre il secondo è rivolto all'acquisizione di quote azionarie di imprese ritenute di rilevante interesse nazionale. Tra il 2011 e il 2012 sono stati inoltre introdotti incentivi fiscali per società e persone fisiche che investono nel capitale di rischio di imprese *start-up* innovative e nei fondi di *venture capital*. Al fine di far fronte alle contingenti crisi di liquidità sono stati inoltre predisposti e rafforzati diversi strumenti di sostegno alle imprese. Le misure adottate si articolano in quattro tipologie: i) rafforzamento del sistema di garanzie pubbliche sui prestiti concessi dalle banche alle unità produttive di minori dimensioni (principalmente attraverso l'ampliamento dell'operatività del Fondo centrale di garanzia per le PMI); ii) prestiti a tassi contenuti concessi dalla Cassa Depositi e Prestiti alle banche finalizzati alla concessione di finanziamenti alle piccole e medie imprese; iii) sospensioni dei rimborsi dei debiti pregressi concordate tra l'Associazione Bancaria Italiana e le organizzazioni di categoria delle imprese; iv) provvedimenti per l'accelerazione dei pagamenti o lo smobilizzo dei crediti commerciali verso la Pubblica Amministrazione. Ad oggi, valutare l'efficacia degli strumenti finora esposti, risulta impresa ardua; in effetti, alcuni di questi si rifletteranno positivamente sulle imprese non prima della ripresa economica del Paese.

Le osservazioni di cui sopra costituiscono il filo rosso attraverso cui costruire una nuova politica di finanziamento delle imprese manifatturiere.

Rafforzare l'accesso al credito e al capitale della manifattura italiana è funzionale a sostenere il rilancio dell'economia, a elevare l'ampiezza delle scelte di finanziamento riducendo la dipendenza da un solo soggetto e ad accompagnare in modo organico la crescita nel tempo del modello industriale italiano. Le condizioni di cui sopra trovano momenti di incontro anche con importanti esigenze macro-economiche. Il livello raggiunto dal "magazzino di rischio" bancario in Europa è su livelli poco tollerabili. Il sistema finanziario europeo è il più bancarizzato del mondo, quasi il doppio (in rapporto al PIL) di quello americano. Ulteriori dosi di intermediazione bancaria potrebbero risolversi in inefficienze derivanti da un sistema finanziario non sufficientemente diversificato e dominato dalle scelte (microeconomiche) di pochi soggetti a forte impatto macroeconomico. Inoltre, crescerà la domanda di investimento a medio e lungo termine per effetto della riforma pensionistica, per la crescita del risparmio privato e per la continua separazione tra risparmio ed investimento nell'economia.

Favorire l'accesso delle imprese produttive al mercato dei capitali rappresenta, pertanto, una soluzione di ampia portata per consentire al risparmio di accedere ai risultati economici del segmento più dinamico dell'economia europea, per sostenere gli investimenti di lungo periodo per la trasformazione ambientale, energetica ed infrastrutturale del sistema industriale e per mantenere un adeguato livello di diversificazione finanziaria e di diversità imprenditoriale.

Bibliografia

- ACCETTURO A., BASSANETTI A., BUGAMELLI M., FAIELLA I., FINALDI RUSSO P., FRANCO D., GIACOMELLI S., OMICCIOLI M. (2013), "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi", *Questioni di Economia e Finanza*, n. 193, Banca d'Italia.
- AMATORI, F., BUGAMELLI M., COLLI A. (2013), "Technology, firm size, and entrepreneurship", in G. Toniolo (a cura di), "The Oxford handbook of the Italian economy since Unification", *Oxford University Press*, New York, pp. 455-484.

- BANCA D'ITALIA (2009), "Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano", *Questioni di economia e finanza*, n. 45, Banca d'Italia.
- BANCA D'ITALIA (2010), *Relazione annuale*, Banca d'Italia, Roma.
- BECK T., DEMIRGÜC-KUNT A., LEVINE R., MAKSIMOVIC V. (2005), "Financial and Legal Constraints to Firm Growth: Does Size Matter?", *Journal of Finance*, vol. 60, n. 1, pp. 137-177.
- BECK T., LEVINE R., LOAYZA N. (2000), "Finance and the Sources of Growth", *Journal of Financial Economics*, vol. 58, pp. 261-300.
- BERGER A.N., UDELL G.F. (1998), "The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle", *Journal of Banking & Finance*, vol. 22, n. 3, pp. 613-673.
- BRADLEY M., JARRELL G.A., KIM E.H. (1984), "On the existence of an optimal capital structure: Theory and evidence", *The Journal of Finance*, vol. 39, n. 3, pp. 857-878.
- BUGAMELLI M., CANNARI L., LOTTI F., MAGRI S. (2012), "Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: cause e possibili rimedi", *Questioni di economia e finanza*, n. 121, Banca d'Italia.
- BUGAMELLI M., CRISTADORO R., ZEVI G. (2010), "International Crisis and the Italian Productive System: an Analysis of Firm-Level Data", *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, vol. 69, n. 2, pp. 155-188.
- CHAGANTI R., DECAROLIS D., DEEDS D. (1995), "Predictors of capital structure in small ventures", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 20, n. 2, pp. 7-18.
- CHITTENDEN F., HALL G., HUTCHINSON P. (1996), "Small firm growth, access to capital markets and financial structure: Review of issues and an empirical investigation", *Small Business Economics*, vol. 8, n. 1, pp. 59-67.
- COLE R.A., WOLKEN J.D. (1995), "Financial services used by small businesses: Evidence from the 1993 National Survey of Small Business Finances", *Federal Reserve Bulletin*, vol. 81, n. 7, pp. 629-667.
- DE SOCIO A., NIGRO V. (2012), "Does corporate taxation affect cross-country firm leverage?", *Temi di Discussione*, n. 889, Banca d'Italia.
- DEMATTE' C. (1999), "Strategia e finanza: un legame sempre più stretto", *Economia e management*, n. 3, pp. 5-7.
- DEMIRGÜC-KUNT A., MAKSIMOVIC V. (1998), "Law, Finance, and Firm Growth", *Journal of Finance*, vol. 53, n. 6, pp. 2107-2137.
- DI GIACINTO V., MICUCCI G. (2011), "Il miglioramento qualitativo delle produzioni italiane: evidenze da prezzi e strategie delle imprese", *Temi di Discussione*, n. 804, Banca d'Italia.
- GREGORY B.T., RUTHERFORD M.W., OSWALD S., GARDINER L. (2005), "An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 4, pp. 382-392.
- HALL G.C., HUTCHINSON P.J., MICHAELAS N. (2000), "Industry effects on the determinants of unquoted SME's capital structure", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 7, n. 3, pp. 297-312.
- HOLMES S., PAM K. (1991), "An empirical analysis of the financial structure of small and large Australian manufacturing enterprises", *The Journal of Small Business Finance*, vol. 1, pp. 141-154.
- IMD (2014), "World Competitiveness Yearbook 2013".
- LEVINE R., LOAYZA N., BECK T. (2000), "Financial Intermediation and Growth Causality and Causes", *Journal of Monetary Economics*, vol. 46, n. 1, pp. 31-77.
- LELAND H.E., PYLE D.H. (1977), "Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation", *The Journal of Finance*, vol. 32, n. 2, pp. 371-387.
- MCKINSEY & COMPANY (2014), "Shaping the future of manufacturing", *McKinsey Quarterly*, n. 1, pp. 46-63.
- MODINA M. (2010), "Ricorso al debito e rapporto banca-impresa: un inquadramento teorico", in Birindelli G., Modina M. (a cura di), *Imprese, banche e finanza*, Franco Angeli, Milano.
- MYERS S.C. (1984), "The capital structure puzzle", *The Journal of Finance*, vol. 39, n. 3, pp. 575-592.
- MYERS S.C., MAJLUF N.S. (1984), "Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not", *Journal of Financial Economics*, vol. 13, n. 2, pp. 187-221.
- OECD/WTO (2013), "Statistics on Trade in Value Added", (database) doi: 10.1787/data-00648-en
- PAGANO P., SCHIVARDI F. (2003), "Firm Size Distribution and Growth", *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 105, n. 2, pp. 255-74.
- RAJAN R., ZINGALES L. (1998), "Financial Dependence and Growth", *American Economic Review*, vol. 88, n. 3, pp. 559-586.
- ROSSI S. (a cura di) (2003), *La Nuova Economia. I fatti dietro il mito*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- TRIPLETT J.E., BOSWORTH B.P. (2004), "Productivity in the US services sector: new sources of economic growth", Brookings Institution, Washington D.C.
- VOULGARIS F., ASTERIOU D., AGIOMIRGANAKIS G. (2004), "Size and determinants of capital structure in the Greek manufacturing sector", *International Review of Applied Economics*, vol. 18, n. 2, pp. 247-262.

TRACK 8

MANIFATTURA TRA PROCESSI DI DELOCALIZZAZIONE E RILOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

*Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione:
inquadramento teorico ed evidenze empiriche*

LUCIANO FRATOCCHI, ALESSANDRO ANCARANI, PAOLO BARBIERI, CARMELA DI MAURO,
GUIDO NASSIMBENI, MARCO SARTOR, MATTEO VIGNOLI, ANDREA ZANONI

*Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere.
Il back-shoring delle imprese tessili pugliesi*

FABRIZIO BALDASSARRE, SERGIO SALOMONE, SAVINO SANTOVITO, RAFFAELE SILVESTRI

The Case for Re-shoring Manufacturing Jobs

BEHROOZ LAHIDJI, WALTER TUCKER

*La relazione tra internazionalizzazione e performance di impresa: una verifica empirica
in Italia*

TIZIANA LA ROCCA

Il back-reshoring manifatturiero nei processi di internazionalizzazione: inquadramento teorico ed evidenze empiriche[♦]

LUCIANO FRATOCCHI^{*} ALESSANDRO ANCARANI[•] PAOLO BARBIERI[▲] CARMELA DI MAURO^{*}
GUIDO NASSIMBENI^{**} MARCO SARTOR^{**} MATTEO VIGNOLI^{▲▲} ANDREA ZANONI^{**}

Abstract

Obiettivo del paper. Il paper si prefigge di inquadrare il fenomeno del back-reshoring manifatturiero - ovvero la rilocalizzazione nel paese di origine delle attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero - nell'ambito dei processi di internazionalizzazione dell'impresa.

Metodologia. L'approccio metodologico utilizzato è di tipo esplorativo, data la mancanza di una letteratura consolidata specifica. In particolare si è fatto ricorso a dati secondari raccolti in maniera originale attraverso una pluralità di fonti.

Risultati. È stata identificata una definizione operativa di back-reshoring inserendo tale fenomeno in un framework teorico rappresentativo del processo evolutivo di internazionalizzazione dell'impresa. Sulla base delle evidenze empiriche, sono state proposte delle direttrici di sviluppo per future attività di ricerca.

Implicazioni manageriali. Sono state evidenziate le conseguenze che il fenomeno può avere sulla competitività e le performance economica delle imprese che adottano strategie di reshoring.

Originalità e limiti della ricerca. Il principale elemento di originalità del lavoro è rappresentato dall'utilizzo di una metodologia di ricerca esplorativa che ha coniugato l'analisi della letteratura di International business e quella di Supply chain management con l'analisi di evidenze empiriche raccolte in maniera originaria. Le scelte metodologiche effettuate rappresentano anche il principale limite del contributo, le cui conclusioni non sono generalizzabili ma costituiscono la base per ulteriori approfondimenti del dibattito scientifico, per i quali si sono identificate delle specifiche direttrici.

Parole chiave: Back-shoring; Delocalizzazione; Internazionalizzazione; Off-shoring; Near-reshoring; Re-shoring

Objectives. The aim of the paper is to identify an operational definition for the back-reshoring and to characterize such an emerging phenomenon.

Methodology. We adopted an exploratory research methodology, which is useful to develop research hypotheses, even if obtained results are not generalizable to the population at large.

Findings. We offered a characterization of back-reshoring as part of the firm's internationalization process, identifying differences with other phenomena (de-internationalization, international divestment, return repatriation). We also summarized and evaluated the available empirical evidence on back-reshoring and extended it by presenting the findings of an extensive data collection of cases of back-reshoring.

Practical implications. We define specific elements characterizing the off-shoring and back-reshoring phenomena which support companies in their decisions regarding manufacturing activities' location.

Originality of the study. Originality and research limits are both related to the explorative research adopted methodology. More specifically, while this approach is useful to guide the development of research hypotheses, its results are not generalizable to the population at large.

Key words: Back-shoring; Relocation; Internationalization; Off-shoring; Near-reshoring; Re-shoring

[♦] Gli autori sono grati al Prof. Francesco Ciabuchi (Università di Uppsala, Svezia) e a due anonimi reviewer per i preziosi commenti ricevuti rispetto a precedenti versioni dell'articolo.

^{*} Associato di *Ingegneria economico-gestionale* - Università degli Studi de L'Aquila
e-mail: luciano.fratocchi@univaq.it

[•] Associato di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Catania
e-mail: aancaran@dica.unict.it

[▲] Ricercatore di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Bologna
e-mail: p.barbieri@unibo.it

^{*} Associato di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Catania
e-mail: cdimauro@unict.it

^{**} Ordinario di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Udine
e-mail: nassimbeni@uniud.it

^{**} Ricercatore di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Udine
e-mail: sartor1@uniud.it

^{▲▲} Ricercatore di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
e-mail: matteo.vignoli@unimore.it

^{**} Ordinario di *Ingegneria Economico-Gestionale* - Università degli Studi di Bologna
e-mail: andrea.zanoni@unibo.it

1. Introduzione

Recentemente, si è andato accentuando l'interesse nei confronti delle iniziative di *back-reshoring* manifatturiero, ovvero quelle decisioni manageriali che prevedono il rientro nel paese di origine dell'azienda di attività di produzione precedentemente delocalizzate in paesi esteri, sia nella forma di produzione in stabilimenti di (totale/parziale) proprietà che di acquisto da fornitori locali. Imprese note - quali Apple, General Electric, Philips e Renault - ed una moltitudine di altre di minori dimensioni hanno deciso di riesaminare - e spesso modificare radicalmente - le precedenti scelte di *off-shoring*, soprattutto quelle relative a paesi a basso costo del lavoro. Queste decisioni sono state definite con una pluralità di termini, tra cui si rinvencono con maggiore frequenza: *back-shoring*, *reshoring*, *on-shoring* ed *in-shoring*.

Sempre più spesso apparsi contributi che analizzano il fenomeno in parola sia nella stampa specialistica di tipo economico (The Economist, 2013) che nei report di società di consulenza di direzione (Sirkin *et al.*, 2012). Recentemente, le Nazioni Unite hanno riconosciuto la rilevanza del *back-reshoring*, evidenziandone le implicazioni in termini di politiche economiche tese a favorirlo (UNCTAD, 2013). In tal senso va evidenziato che, in alcuni paesi occidentali, i *policy maker* hanno visto in questo tipo di decisioni aziendali un contributo - seppur parziale - alla diminuzione dei livelli occupazionali conseguente alla crisi globale. Significativo, in quest'ottica, è il caso degli USA (Guenther, 2012; Livesey, 2012), mentre l'UE si è accostata al tema solo recentemente nell'ambito delle politiche a supporto della re-industrializzazione del tessuto economico (si veda, tra gli altri, <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140791REV1-Reshoring-of-EU-manufacturing-FINAL.pdf>). Nel mondo accademico, il *back-reshoring* è stato oggetto dell'interesse di alcuni autori (Holz, 2009; Kinkel e Maloca, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013; Dachs e Kinkel, 2013; Ellram, 2013; Gray *et al.*, 2013; Ellram *et al.*, 2013), anche se, ad oggi, non si ha ancora un quadro completo della reale dimensione del fenomeno, della sua estensione geografica e delle motivazioni che lo guidano. Le informazioni disponibili risultano spesso aneddotiche ed inadeguate a caratterizzazioni specifiche. La stessa definizione del fenomeno è ancora indefinita, così come il suo inquadramento nel più generale processo di internazionalizzazione delle imprese.

La scelta di concentrare l'attenzione sulla decisione di rilocalizzazione delle sole attività manifatturiere si giustifica per diverse ragioni. In primo luogo, perché le barriere all'uscita in questo tipo di attività sono maggiori rispetto a quelle che si rinvencono nel caso di aziende di servizi. Pertanto, la revisione dell'iniziale decisione di delocalizzazione si caratterizza per un livello di criticità e complessità assolutamente superiori. In secondo luogo, l'internazionalizzazione delle attività di servizio (call center in particolare) è stata spesso circoscritta a un numero limitato di paesi (l'India, in particolare), mentre l'internazionalizzazione della produzione ha riguardato uno spettro assai più ampio di aree geografiche. In terzo luogo, almeno per quanto concerne l'Europa, le imprese manifatturiere hanno spesso fatto ricorso a politiche di approvvigionamento alla scala internazionale rivolte a fornitori esterni (Alajääskö, 2009).

Il primo contributo che il paper intende offrire è proprio quello di concettualizzare il *back-reshoring* come una fase del più complessivo processo di internazionalizzazione d'impresa, identificandone le differenze rispetto ad altre tipologie di decisioni già investigate dagli aziendalisti. Come secondo contributo, il lavoro vuole offrire una sintesi delle (ad oggi) ancora scarse evidenze empiriche disponibili. In tal senso, oltre a quelle presenti in letteratura, si presenteranno i risultati di un'indagine esplorativa condotta dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring che vede coinvolti studiosi di management delle Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena & Reggio Emilia. Questi dati - accompagnati dall'inquadramento teorico del fenomeno - hanno quindi permesso di identificare delle possibili direttrici per future attività di ricerca sul tema.

Il resto del lavoro è articolato in quattro sezioni principali. Nella successiva, viene svolta un'approfondita analisi della letteratura relativa alle tematiche di International business e di Operation management. In tale analisi si è partiti dall'assunto che le decisioni di *back-reshoring* costituiscano una decisione opposta rispetto alle decisioni di delocalizzazione, per cui si sono in

primo luogo analizzati i contributi relativi al fallimento delle strategie di *off-shoring*. Successivamente, si è focalizzata l'attenzione su strategie simili ma non del tutto coincidenti: *return relocation*, de-internazionalizzazione e disinvestimenti esteri. Nella sezione successiva, si evidenzia come le decisioni di *back-reshoring* necessitino di una concettualizzazione autonoma rispetto ai fenomeni precedentemente esaminati per cui è stata proposta una definizione di riferimento che consente di inserire la decisione di “rimpatrio delle produzioni” nell'ambito del più generale modello di sviluppo delle attività produttive alla scala internazionale. Nella terza parte del lavoro, dopo aver sintetizzato le evidenze empiriche contenute nei contributi attualmente disponibili, sono presentate le evidenze raccolte dal Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe Back-reshoring. Nella sezione finale, si presentano quindi delle ipotesi per future ricerche mentre in quella conclusiva si identificano alcune conseguenze per il management e per i decisori politici.

2. Analisi della letteratura

2.1 I limiti delle strategie di *off-shoring*

Negli ultimi decenni, le strategie di *off-shoring* hanno costituito una delle modalità più utilizzate dalle imprese per creare e mantenere posizioni di vantaggio competitivo sostenibile alla scala internazionale (Ferdows, 1997). Tali decisioni sono state spesso accompagnate da scelte di esternalizzazione (*out-sourcing*) delle attività manifatturiere (si vedano, tra gli altri, Jahns *et al.*, 2006; Schmeisser, 2013; Petersen *et al.*, 2013). Entrambe queste scelte aziendali hanno portato allo sviluppo di configurazioni internazionali delle attività produttive che, di volta in volta, sono state definite *global factory* (Buckley, 2004, 2009; Buckley e Ghauri, 2004), *international supply chain* (Casson e Wadeson, 2012; Casson, 2013), *global commodity chain* o *global value chain* (Gereffi e Korzeniewicz, 1994).

Nonostante la gran parte della letteratura sull'*off-shoring* abbia sottolineato i vantaggi conseguibili grazie alla delocalizzazione, sin dagli anni '90 un gruppo di studiosi ha focalizzato la propria attenzione sui rischi e le criticità connesse a tali pratiche manageriali. Tra i primi (rischi) sono stati evidenziati i pericoli di perdita del controllo di informazioni critiche per la competitività (Khalfan, 2004; Willcocks *et al.*, 1995; Smith *et al.*, 1996) e quelli dell'aggiramento dei brevetti posti a tutela della proprietà intellettuale (Smith *et al.*, 1996; Carmel e Agarwal, 2002; Monczka *et al.*, 2005). Un altro aspetto critico dell'*off-shore* è costituito dalla distanza geografica e culturale tra il paese di origine e quello estero di destinazione (Carmel e Agarwal, 2002; Espinosa e Carmel, 2004; Ganesh, 2004). Il ricorso a fornitori internazionali, specialmente se localizzati in paesi in via di sviluppo, può poi richiedere interventi di formazione e di assistenza; si tratta di investimenti specifici che andranno inesorabilmente persi qualora la relazione si interrompa. Nel caso di *off-shoring* accompagnato da esternalizzazione dell'attività produttiva, va anche evidenziato il pericolo di comportamenti opportunistici da parte del fornitore, come nel caso del mancato rispetto della proprietà industriale ed intellettuale. Infine, non va dimenticata la difficoltà di monitorare e controllare il mantenimento dei livelli qualitativi della produzione esternalizzata.

Anche per i motivi appena descritti, parte della letteratura in tema di *off-shoring* ha evidenziato che le strategie di esternalizzazione e delocalizzazione internazionale delle attività produttive non sempre sono realmente in grado di generare un incremento dei profitti e di creare un vantaggio competitivo sostenibile (Müller, 1996; Borgmann *et al.*, 2000; Schulte, 2002; Aron & Singh, 2005; Leibl *et al.*, 2009).

2.2 Dalla “*production repatriation*” al *back-reshoring*: un'analisi comparata della letteratura

Per identificare il fenomeno del rimpatrio nel paese della casamadre di attività produttive precedentemente delocalizzate all'estero, in letteratura sono stati utilizzati termini diversi. Una prima espressione proposta è quella di “*return relocation*” (Jungnickel, 1990), con riferimento alle

decisioni che, di volta in volta, hanno riguardato: a) la consociata estera nel suo insieme o una singola funzione della stessa (Hardock, 2000); b) il rientro delle attività manifatturiere in stabilimenti nazionali di proprietà dell'azienda o presso fornitori presenti nello stesso paese della casamadre (Holz, 2009); c) la chiusura - totale o parziale - dell'unità produttiva localizzata all'estero (Schulte, 2002).

“In-shoring” è un altro termine utilizzato da taluni autori, anche se alla parola vengono attribuiti significati diversi. Skipper (2006) la utilizza per identificare la pratica opposta a quella dell'*off-shoring*. Holz (2009) evidenzia che nel linguaggio anglo-americano la parola identifica un investimento da parte di imprese straniere in un paese diverso da quello di origine, laddove in Germania esso è utilizzato come sinonimo di *back-reshoring* (2009). Nel contempo, Liao (2012) definisce *in-shoring* l'approvvigionamento a livello domestico di beni da parte di un'impresa. Infine, Dholakia *et al.* (2012) includono in detto termine sia il rientro in stabilimenti nazionali di produzioni prima localizzate all'estero, sia la realizzazione nel paese domestico di attività produttive di nuova costituzione.

Un terzo termine che si rinviene nella accademica è “*back-shoring*”, utilizzato principalmente dagli studiosi di origine tedesca. Più precisamente, la prima definizione accademica si deve ad Holz (2009), che descrive il fenomeno come la rilocalizzazione nel paese di origine dell'azienda di attività generatrici di valore localizzate in contesti geografici internazionali. Successivamente, Kinkel e Maloca (2009) definiscono il *back-shoring* come la riagggregazione in un'unità produttiva domestica di proprietà dell'impresa di (tutta o parte l') attività di produzione precedentemente svolta all'estero in propri stabilimenti o presso fornitori locali. Più recentemente, Kinkel (2012) ha specificatamente evidenziato l'obiettivo di incrementare il grado di utilizzazione della capacità produttiva disponibile per l'impresa nel paese di provenienza. Kinkel e Zanker (2013) hanno quindi differenziato i fenomeni dell' *on-shoring* - in cui l'azienda internalizza produzioni esternalizzate svolte da fornitori locali (*in-sourcing*) - e del *back-shoring* - in cui l'internalizzazione riguarda attività produttive precedentemente svolte all'estero. Dachs e Kinkel (2013) distinguono invece tra le decisioni di *back-reshoring* che riguardano attività localizzate in paesi sviluppati rispetto a quelle relative a paesi in via di sviluppo, evidenziando la diversità delle motivazioni alla base delle due alternative.

Con riferimento specifico alla rilocalizzazione di attività produttive svolte in propri stabilimenti all'estero, si rinvencono, infine, i termini *direct back-shoring* (Renz, 2005), *internal back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009) e *captive backshoring* (Kinkel e Zanker, 2013). Dal canto suo, Holz (2009) contrappone il *back-shoring* al *back-sourcing* definendo quest'ultimo come una rilocalizzazione che riguarda attività produttive affidate a fornitori che operano nello stesso paese in cui ha sede l'impresa. A questa scelta aziendale si riferiscono anche i termini *indirect back-shoring* (Renz, 2005) e *external back-shoring* (Kinkel e Maloca, 2009).

Più recentemente, il fenomeno in esame è stato analizzato anche da alcuni studiosi statunitensi; tra questi, Ellram (2013) e Gray *et al.* (2013) concordano nel definire *reshoring* le decisioni in cui l'attività produttiva viene “riportata a casa”. Essi propongono altresì quattro tipologie diverse di *reshoring*, in base alle forme di governo adottate (*in-sourcing* vs *outsourcing*) implementate prima e dopo la decisione di rimpatrio: a) *in house re-shoring*: quando le attività manifatturiere precedentemente realizzate in strutture estere di proprietà vengono successivamente svolte in strutture nazionali di proprietà medesima impresa; b) *outsourced re-shoring*: quando le attività prima svolte da fornitori esteri vengono affidate a fornitori nazionali; c) *re-shoring for outsourcing*: nel caso in cui la produzione prima svolta in impianti esteri di proprietà dell'azienda viene successivamente affidata a fornitori nazionali; d) *re-shoring for Insourcing*: che si rinviene laddove le attività manifatturiere inizialmente svolte presso fornitori esteri vengono internalizzate in unità produttive domestiche di proprietà dell'impresa.

2.3 De-internazionalizzazione e Disinvestimento estero

Per collocare il *back-reshoring* nell'ambito dei processi di internazionalizzazione dell'impresa è fondamentale chiarire il significato da dare a questo termine ma anche stabilire se si tratta di un nuovo concetto teorico nell'ambito della vasta letteratura di management o di una mera "etichetta" tesa ad indicare fenomeni già noti alla comunità scientifica. A tal proposito, gli studi di *international business* forniscono due concettualizzazioni teoriche di estremo interesse: la "de-internazionalizzazione" ed il "disinvestimento di attività estere".

La rilevanza della de-internazionalizzazione è riconosciuta da diverso tempo (si veda, tra gli altri, Buckley e Casson, 1998), tanto che, secondo Turcan (2011), il concetto era già presente "in nuce" nel lavoro fondativo di Welch e Luostarinen (1988), secondo cui il processo di internazionalizzazione dell'impresa è di tipo evolutivo, il che consentirebbe di ipotizzare anche fenomeni di "ritorno". Calof e Beamish (1995) definiscono la de-internazionalizzazione come un adattamento deliberato del grado di esposizione dell'impresa alle condizioni ambientali internazionali. Benito e Welch (1997) concettualizzano il fenomeno della de-internazionalizzazione come l'insieme delle decisioni manageriali - volontarie o imposte da attori esterni (come nel caso delle nazionalizzazioni) - che riducono l'impegno dell'impresa in contesti internazionali. Gli autori in parola propongono di differenziare tra de-internazionalizzazioni "parziali", nel caso siano interessate solo alcune delle attività della catena del valore, e "totali", quando si giunga alla chiusura o alla cessione dell'intera consociata estera.

Con riferimento alla letteratura sui disinvestimenti esteri, va evidenziato che per quanto tale scelta aziendale sia stata praticata sin dagli anni '70 (Boddewyn e Torneden, 1973; Torneden, 1975; Business International, 1976; Sachlev, 1976; Chopra *et al.*, 1978; Boddewyn, 1979; Marois, 1979; Van Den Bulcke, 1979), l'argomento è considerato ancora non adeguatamente approfondito (Casson, 1986; Benito, 1997, 2005; Jagersma e Van Gorp, 2003; Simões, 2005; Belderbos e Zou, 2006; Berry 2009, McDermott, 2010). Benito (1997) fornisce una spiegazione, seppur parziale, di questa lacuna evidenziando l'assenza di rilevazioni che consentano un'analisi longitudinale del processo, in particolare per le imprese non quotate (Jagersma e Van Gorp, 2003). Hennart *et al.* (2002) rilevano che i disinvestimenti esteri vengono percepiti alla stregua di eventi negativi e ciò causa nei manager forti reticenze ad affrontare l'argomento con i ricercatori (Boddewyn, 1979; McDermott, 1989, 2010; Hamilton e Chow, 1993; Benito, 1997, Burt *et al.*, 2003; Palmer, 2004).

Boddewyn e Torneden (1973) definiscono i disinvestimenti esteri come una riduzione - volontaria o meno - della quota di proprietà in un investimento diretto all'estero. In tal senso, va quindi evidenziato che gli autori concettualizzano il fenomeno con riferimento alla consociata estera nella sua interezza e non già a singole attività generatrici di valore svolte dalla stessa, come invece avviene nel caso del fenomeno di *back-reshoring* manifatturiero. A tal proposito, va inoltre evidenziato che, anche nei casi in cui gli studiosi hanno considerato unità di analisi diverse dall'intera consociata nazionale, non si è mai andati al di sotto del livello di stabilimento, per cui il concetto non risulta applicabile, ad esempio, al caso di rimpatrio di una sola linea di produzione. Un riferimento specifico alle attività produttive si rinviene in McDermott (1989), che evidenzia che il disinvestimento delle consociate estere non comporta necessariamente il trasferimento delle attività produttive in altri siti, come avviene invece nel *back-reshoring*. Benito, invece, evidenzia, che il disinvestimento può essere motivato da "rilocalizzazione o concentrazione di risorse produttive a livello nazionale, regionale, o globale" (1997, 1336), prendendo così in esplicita considerazione il caso di rilocalizzazione delle attività di produzione nel mercato domestico. Allo stesso tempo, però, va evidenziato che Belderbos e Zou (2006) considerano anche il caso in cui la produzione cessata in una data consociata possa essere rilocalizzata in una zona geograficamente ancora più lontana dalla casamadre. Per esempio, un'impresa che ha la propria sede nel paese A (ad esempio l'Italia) chiude le proprie attività produttive localizzate nel paese B (ad esempio la Romania) per trasferirle in un terzo paese C (ad esempio la Cina). In tal senso, gli autori evidenziano che su un campione di 25 casi di disinvestimento internazionale operati da aziende giapponesi, solo in uno la rilocalizzazione è avvenuta nel paese di origine.

Il filone di studi in esame ha prodotto un interessante dibattito, anche con riferimento al tema delle motivazioni sottostanti la decisione di implementare i disinvestimenti internazionali, evidenziando come questa sia influenzata da fattori interni ed esterni all'azienda. Berry (2013) e Soule *et al.* (2013) forniscono la sintesi più aggiornata e completa del dibattito accademico che si è sviluppato su questo argomento ed evidenziano che le motivazioni che stanno alla base del disinvestimento non siano semplicemente il rovescio della medaglia di quelle che hanno portato agli investimenti diretti all'estero (Soule *et al.*, 2013). Altri argomenti su cui si sono soffermati gli studiosi sono: la volontarietà (o meno) della decisione, gli obiettivi strategici perseguiti, la dimensione del disinvestimento e la modalità di entrata inizialmente adottata per costituire la consociata.

3. Concettualizzazione del fenomeno e sua caratterizzazione

Sulla base delle considerazioni emerse a seguito dell'analisi della letteratura precedentemente effettuata, è quindi possibile elaborare una definizione operativa del fenomeno del *back-reshoring* delle attività produttive. L'esigenza di una concettualizzazione autonoma dello stesso rispetto ai concetti presenti in letteratura è stata evidenziata anche da Holz (2009) che riconosce che simili strategie possono avvenire nell'ambito di processi più ampi di ridefinizione dell'intera presenza aziendale alla scala internazionale, ma anche come decisioni autonome indipendenti.

Nello sviluppo della definizione del fenomeno *back-reshoring*, si è considerato sia il caso di produzioni che (ex ante e/o ex-post) fossero internalizzate che di quelle esternalizzate (Schniederjans *et al.*, 2005; Duenning e Click, 2005; Renz, 2005; Holz, 2009; Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel e Zanker, 2013; Gray *et al.* 2013). Non si è invece ritenuto plausibile comprendere nel concetto di *back-reshoring* il caso in cui un nuovo investimento manifatturiero sia fin dall'inizio realizzato nel paese di origine della casamadre invece che all'estero (Dholakia *et al.*, 2012). Allo stesso tempo, non sono stati considerati neanche i casi in cui l'azienda si rifornisca da fornitori nazionali senza aver precedentemente fatto ricorso ad un *out-sourcing* internazionale (Liao, 2010).

Dall'analisi della letteratura precedentemente condotta emerge che il *back-reshoring* si caratterizza per i seguenti elementi specifici:

- l'ampiezza delle attività rilocalizzate: mentre la de-internazionalizzazione fa riferimento all'intera controllata estera (così come avviene per il disinvestimento internazionale) o ad alcune attività della catena del valore, il *back-reshoring* riguarda solamente le attività produttive. In questa prospettiva, il fenomeno può quindi essere considerato un caso particolare di de-internazionalizzazione parziale;
- il fatto che il *back-reshoring* preveda esplicitamente la continuazione dell'attività oggetto della decisione (produzione/fornitura) mentre nel caso di disinvestimento/de-internazionalizzazione la stessa potrebbe anche cessare del tutto (si vedano, ad esempio, Tsetsekos e Gombola, 1992; Benito, 1997; Belderbos e Zou, 2006; Schulte, 2002);
- la proprietà e le modalità di controllo e governo delle attività di produzione: mentre la de-internazionalizzazione ed il disinvestimento internazionale si riferiscono a dismissioni di unità estere (o di alcune delle loro attività) controllate gerarchicamente dall'impresa, nel *back-reshoring* l'oggetto della rilocalizzazione può riguardare anche attività svolte da fornitori esterni (sia nella fase *ex ante* che in quella *ex post*);
- la destinazione geografica delle attività che vengono rilocalizzate: mentre nel caso del disinvestimento internazionale la rilocalizzazione delle attività (che di per se non è strettamente necessaria) può riguardare una qualsiasi collocazione alla scala internazionale, nel *back-reshoring* è prevista solamente la rilocalizzazione nel paese di origine;
- la volontarietà della decisione strategica, per cui il *back-reshoring* è il risultato di una scelta deliberata o non la conseguenza di imposizioni da parte di attori esterni.

Sulla base di queste considerazioni, la definizione di *back-reshoring* a cui si fa riferimento in questo lavoro identifica questa decisione aziendale come “una strategia d'impresa - deliberata e

volontaria - orientata alla ri-localizzazione domestica (parziale o totale) di attività svolte all'estero (direttamente o presso fornitori) per fronteggiare la domanda locale, regionale o globale". Rispetto alle definizioni adottate da Kinkel e Maloca (2009) ed Ellram (2013), quella proposta enfatizza l'elemento di volontarietà della decisione ed include esplicitamente i casi di rilocalizzazione parziale delle attività.

Sulla base di questa definizione è quindi possibile sviluppare un più complessivo inquadramento teorico del fenomeno che veda nel *back-reshoring* una delle fasi dello sviluppo delle attività manifatturiere alla scala internazionale. Più precisamente, si suggerisce che la localizzazione internazionale delle attività produttive debba essere considerata in una prospettiva dinamica – ma non necessariamente incrementale - che evolve nel tempo. Inizialmente, l'impresa decide di internazionalizzare la propria produzione, individuando le modalità più opportune di controllo dell'attività (gestione internalizzata vs. affidamento a fornitori) e la distanza geografica a cui intende localizzare l'attività (nella medesima area geografica del paese di origine vs. in aree più lontane). Queste decisioni, alternativamente, la condurranno a realizzare strategie di *near-shoring* (Ellram, 2013) – ovvero localizzazioni prossime al paese di origine della casamadre, per esempio nella medesima area della Triade (Ohmae, 1985) - o di *off-shoring*, se la delocalizzazione avviene in aree geograficamente più distanti.

Secondo Benito *et al.* (2009; 2011), il processo di internazionalizzazione in esame può avvenire seguendo diverse modalità per cui - a fronte dell'evoluzione delle "condizioni al contorno" - l'impresa potrà decidere di confermare le proprie decisioni di localizzazione o di modificarle optando per una delle seguenti alternative (in ogni caso, viene considerata sia la modalità *in-sourcing* che quella *out-sourcing*; inoltre si ricomprendono sia i trasferimenti di attività produttive parziali - ad esempio una singola linea produttiva - che quelli totali - l'intera attività manifatturiera):

1. rilocalizzare la propria attività produttiva in un altro paese straniero (es. India) più lontano di quello in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione (es. Polonia). In altri termini le imprese incrementano l'intensità delle proprie strategie di *off-shoring* per cui si può parlare di "off-shoring di secondo livello";
2. trasferire la produzione già delocalizzata in un nuovo paese straniero che appartenga alla medesima "regione" della Triade in cui è localizzata la casamadre. In tal senso, si può parlare di *near-reshoring* per tenere distinta questa alternativa dall'opzione di localizzazione iniziale definita *near-shoring* (Ellram, 2013);
3. riportare la produzione nel paese di origine della casamadre, realizzando in questo modo iniziative di *back-reshoring*.

Tale impostazione teorica è coerente con la recente letteratura in tema di *non linear internationalization*, sia nella forma singola che sequenziale (Welch e Welch, 2009; Vissak, 2010; Vissak *et al.*, 2012; Vissak e Francioni, 2013), vale a dire un processo evolutivo caratterizzato da incrementi e decrementi delle attività svolte alla scala internazionale. In tal senso, va però sottolineato che il fenomeno del *back-reshoring* si limita al solo aspetto della riduzione della presenza internazionale, per cui non necessariamente prevede anche la cosiddetta *re-internationalization* (Welch e Welch 2009; Javalgi *et al.*, 2011; Swoboda *et al.*, 2011). Si evidenzia, infine, che l'ancora limitata letteratura in tema di *non linear internationalization* ha riguardato, con una sola eccezione (Vissak, Francioni e Musso, 2012) l'attività esportativa.

In Tabella 1 viene schematizzato il processo evolutivo dianzi proposto mostrando come esso consenta di ricomprendere al suo interno le multiformi concettualizzazioni già proposte in letteratura. È quindi evidente che il *back-reshoring* viene ad intendersi come una possibile fase del processo di internazionalizzazione manifatturiera dell'impresa. In altri termini, si assume l'idea che la decisione iniziale di *off-shoring* non avviene una volta e per sempre e che i percorsi evolutivi alla scala internazionale possono prevedere fasi di "ripensamento" della decisione di collocazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale. In tal senso, appare interessante il caso dell'italiana Belfe, operante nel comparto fashion, che all'inizio degli anni '90 esternalizzò la propria produzione avviando un processo di *off-shoring* nel Far East Asia. Nel 2004, spostò la propria attività produttiva presso fornitori bulgari (mettendo quindi in atto un'iniziativa di near-

reshoring) ed internalizzò una parte della produzione nel proprio stabilimento italiano (*back-reshoring* con contestuale parziale *in-sourcing*). Da ultimo, nel 2012, l'azienda ha chiuso le proprie attività produttive italiane e ha completamente affidato la produzione a fornitori dell'Europa Orientale.

Tab. 1: I processi di internazionalizzazione delle attività manifatturiere: uno schema di sintesi

Fasi	Strategia implementata	Definizioni presenti in letteratura	
		In-sourcing	Out-sourcing
1) Localizzazione iniziale delle attività produttive	<i>Near-shoring</i> (localizzazione in un paese estero appartenente alla stessa regione geografica in cui è collocata la casamadre dell'impresa)	Near-shoring (Ellram, 2013)	
	<i>Off-shoring</i> (Localizzazione in un paese posto in una regione geografica lontana da quella dell'impresa)	“Off-shore in-sourcing” (Duenning e Click, 2005) “Off-shore branches” (Schniederjans <i>et al.</i> , 2005) “Off-shore affiliates” (Schniederjans <i>et al.</i> , 2005)	“Off-shore out-sourcing” (Duenning e Click, 2005)
2) Rilocalizzazione delle attività produttive alla scala internazionale	<i>Back-reshoring</i> (rilocalizzazione che prevede il rientro delle attività nel paese di appartenenza dell'impresa)	“Direct <i>back-shoring</i> ” (Renz, 2005) “Internal <i>back-shoring</i> ” (Kinkel e Maloca, 2009) “Captive <i>Back-shoring</i> ” (Kinkel e Zanker, 2013) “In-house re-shoring” (Gray <i>et al.</i> , 2013) “Re-shore for insourcing” (Gray <i>et al.</i> , 2013)	“Indirect <i>back-shoring</i> ” (Renz, 2005) “ <i>Back-sourcing</i> ” (Holz, 2009) “External <i>back-shoring</i> ” (Kinkel & Maloca, 2009) “Outsourced re-shoring” (Gray <i>et al.</i> , 2013) “Re-shoring for outsourcing” (Gray <i>et al.</i> , 2013)
		<i>Near-reshoring</i> (localizzazione in un paese situato nella stessa regione della Triade)	
		<i>Off-shoring di secondo livello</i>	

Fonte: ns. elaborazione

4. Le evidenze empiriche

Come detto, la letteratura accademica si è interessata solo recentemente del fenomeno del *back-reshoring*, per cui le evidenze empiriche disponibili sono ancora limitate e spesso solo aneddotiche. In questa sezione del contributo viene presentato lo “stato dell'arte” attuale relativo a tali evidenze articolando l'esposizione in due parti. La prima (4.1) presenta una sintesi delle ricerche empiriche esistenti che sono generalmente ancora frammentarie. La seconda parte (4.2) riporta i primi risultati di un'elaborazione basata su dati secondari raccolti da un Gruppo di ricerca inter-Ateneo (*Uni-CLUB MoRe Back-reshoring*) che coinvolge le Università di Catania, L'Aquila, Udine, Bologna e Modena & Reggio Emilia. Tali dati sono stati raccolti e classificati secondo una metodologia di ricerca di tipo esplorativo (Babbie, 1989), nota anche come *formulative research*. Questo approccio risulta utile quando esistono pochi riferimenti teorici ai quali far riferimento per sviluppare le ipotesi da verificare: conseguentemente, non consente di testare specifiche ipotesi ed i risultati ottenuti non possono in alcun modo essere generalizzabili. La ricerca di tipo esplorativo spesso si fonda su dati secondari, quali la revisione della letteratura esistente, l'osservazione di documenti, l'analisi di opinioni espresse e di report, le notizie presenti sulla stampa e gli altri mezzi di comunicazione di massa (Hair *et al.*, 2011). Pur riconoscendo che i dati raccolti dal Gruppo di

ricerca non sono in alcun modo esaustivi e non rappresentano nella sua interezza il fenomeno indagato, si ritiene che possano essere comunque utilizzati per operare una caratterizzazione preliminare degli elementi più significativi delle operazioni di *back-reshoring*. Inoltre, appaiono utili per identificare i problemi di ricerca verso i quali orientare i futuri sforzi.

4.1 La letteratura empirica sul *back-shoring*

Data la relativa novità dell'argomento, si è ritenuto opportuno prendere in considerazione i contributi sia di natura accademica che quelli degli operatori concentrando l'attenzione in particolare sulla caratterizzazione del fenomeno in termini geografici - sia con riferimento al paese estero da cui ha luogo il rientro, sia quello di origine dell'azienda, in cui avviene il "rientro". Per quanto concerne il paese di origine delle imprese, le evidenze più ampie sono relative alla Germania, grazie all'indagine che, a partire dal 1997, viene effettuata, ogni due anni, dal Fraunhofer Institute (Kinkel e Wengel, 1998). I dati raccolti in tale progetto di ricerca consentono di evidenziare alcune tendenze nei comportamenti delle imprese tedesche che hanno rivisto le strategie di localizzazione delle proprie attività manifatturiere alla scala internazionale (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013). Tra queste tendenze, particolarmente interessante è che, tra il 2006 ed il 2012, sia rimasta sostanzialmente stabile la percentuale di aziende che, avendo precedentemente delocalizzato la propria produzione, hanno deciso di rimpatriarla (Kinkel e Zanker, 2013). Inoltre, è stato evidenziato che la revisione della decisione di delocalizzazione avviene in un intervallo temporale compreso tra 3 e 5 anni, il che ha indotto Kinkel e Maloca (2009) a ritenere che il fenomeno possa costituire una mera revisione di breve periodo di scelte dimostrate viziata da errori. Tale posizione risulta sostanzialmente in linea con quanto proposto da Casson (1986), il che ha indotto taluni studiosi a suggerire di svolgere ulteriori ricerche sulle cause che stanno alla base di tali errori decisionali (Malmendier e Tate, 2005; Li e Tang, 2010; Gray *et al.*, 2013). Più recentemente, però, Dachs e Kinkel (2013) hanno riconosciuto che le decisioni di *back-shoring* possono non dipendere unicamente da errori manageriali, quali una stima eccessiva dei benefici ottenibili e/o una sottovalutazione dei costi, ma anche da variazioni di lungo periodo dello scenario di riferimento. Tali variazioni, infatti, possono essere tali da modificare sostanzialmente la percezione iniziale dei vantaggi - di proprietà, localizzativi e di internalizzazione (Dunning, 1995) - su cui si era basata la scelta iniziale di delocalizzazione.

Recentemente, sono stati resi disponibili anche alcuni dati relativi ad altri otto paesi europei (Austria, Croazia, Danimarca, Finlandia, Olanda, Slovenia, Spagna e Svizzera) derivanti dall'European Manufacturing Survey (EMS) svolta nel 2009. Le evidenze raccolte mostrano una significativa differenza nella consistenza del fenomeno: la percentuale delle imprese che hanno realizzato iniziative di *back-reshoring* nel periodo compreso tra il 2007 e la metà del 2009 varia, infatti, dal 2% della Germania al 7% di Spagna, Danimarca e Finlandia (Dachs e Kinkel, 2013). Le imprese interessate sono di grandi dimensioni ed appartengono principalmente al settore dei mezzi di trasporto.

Passando all'analisi relativa al paese straniero in cui era stata precedentemente delocalizzata la produzione, le rilevazioni longitudinali tedesche indicano una maggiore concentrazione di evidenze nei paesi nuovi entrati nell'Unione Europea (i cosiddetti EU12). Più specificatamente, il loro peso è cresciuto dal 39% del periodo 2004-06 al 51% del 2007-09 per poi attestarsi al 49% nel 2010-12. Tali dati risultano sostanzialmente allineati con i risultati di ricerche relative alla destinazione geografica delle politiche di approvvigionamento internazionale messe in atto dalle imprese europee (si vedano, tra gli altri, Alajäskö, 2009; Daudin *et al.*, 2011). La seconda area geografica per importanza è rappresentata, per quanto concerne le aziende tedesche, dai paesi asiatici (ad esclusione della Cina) nei quali, nel periodo esaminato, si rileva un incremento dal 13% al 27%. Infine, il *back-reshoring* proveniente dalla Cina è cresciuto dal 2%, rilevato nel periodo 2004-06, al 14% nel 2010-12. L'analisi dei dati di EMS, relativi ai nove paesi europei, conferma che i rientri dall'area EU12 rappresentano la quota più significativa sul totale, anche se le localizzazioni asiatiche pesano per un quarto dei casi osservati. Interessante appare anche il dato relativo ai paesi

ad alto reddito (tipicamente gli USA e gli EU 15), che nel loro insieme rappresentano un quinto del totale (Dachs e Kinkel, 2013).

Per quanto concerne gli USA, esistono rilevazioni effettuate da società di consulenza su panel di manager di aziende coinvolte in strategie di *off-shoring* che evidenziano la crescente attenzione degli operatori verso questo fenomeno (si vedano, tra gli altri, Ferreira e Prokopets, 2009; Lewin *et al.*, 2009). Ellram, Tate e Petersen (2013) hanno recentemente evidenziato che l'importanza dei singoli fattori alla base delle scelte di localizzazione (e di ri-localizzazione) dell'attività manifatturiera è mutata nel tempo e differisce a seconda delle diverse macro-regioni considerate. Le politiche governative relative alle attività economiche, ad esempio, sono ritenute determinanti nell'attrarre insediamenti localizzati negli Stati Uniti; il che appare correlato alla politica di incentivi deliberati dall'amministrazione Obama per favorire il rimpatrio di attività produttive precedentemente delocalizzate. Una seconda categoria di fattori che induce a riportare a livello domestico gli investimenti manifatturieri è legata alla complessità della gestione della *supply chain* a livello internazionale. In tal senso, si evidenzia che le difficoltà di approvvigionamento dalla propria catena di fornitura è stata recentemente indicata come una delle cause di fallimento anche da parte di imprese danesi (Arlbjørn e Lüthje, 2012).

Nell'analisi della letteratura non si sono rinvenuti dati specifici relativi alle imprese francesi, come già avvenuto nelle indagini effettuate da altri autori (Leibl *et al.*, 2011), per cui esistono solo evidenze aneddotiche che hanno interessato imprese di grande rilevanza, quali Renault. Per quanto concerne l'Italia, Mariotti (2009) ha riconosciuto l'importanza del fenomeno ma non ha fornito alcuna stima quantitativa.

4.2 Le evidenze emerse dal progetto Uni-CLUB MoRe Back-reshoring

Data l'importanza economico-sociale del fenomeno *back-reshoring* e la sua dimensione globale, è stata realizzata una raccolta di evidenze empiriche partendo da fonti secondarie con l'obiettivo di colmare, almeno in parte, le lacune informative evidenziate, è stata realizzata una raccolta di evidenze empiriche partendo da fonti secondarie. La costruzione della banca dati del Gruppo di ricerca Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring* ha utilizzato come fonti: a) quotidiani e riviste internazionali di natura economica, b) rapporti delle maggiori imprese di consulenza, c) internet, e d) studi accademici (ad esempio, Leibl *et al.* 2011). Per ogni evidenza analizzata, sono state indagate (laddove possibile) le seguenti variabili: i) paese di origine dell'impresa; ii) settore industriale di attività; iii) anno in cui è avvenuto il *back-reshoring*; iv) l'anno in cui era stato realizzato l'*off-shoring*; v) paese da cui ha avuto origine il rientro; vi) dimensioni aziendali (espresse in termini di volumi di vendita e/o numero di addetti); vii) motivazioni alla base della decisione; viii) modalità di costituzione della consociata estera.

Il database attualmente contiene 294 casi relativi a 254 imprese, in quanto 25 di queste hanno realizzato più di un'iniziativa di rientro. In tal senso, appare particolarmente interessante il caso della Ford Motor Company che nel periodo compreso tra il 2011 e il 2013 ha fatto rientrare attività manifatturiere localizzate in passato in Cina, Giappone, Messico, Turchia e Spagna. In modo analogo, Walt Disney Company sta implementando dal 2013 un progetto di *near-reshoring* che porterà ad Haiti le attività produttive relative agli oggetti di *merchandising* che prima venivano realizzate in Bangladesh, Ecuador, Venezuela, Bielorussia e Pakistan. Si sono inoltre rinvenuti 30 casi (relativi a 10 distinte imprese) nelle quali l'impresa ha simultaneamente implementato sia iniziative di *back-reshoring* che di *near-reshoring*. È il caso di Emerson, impresa meccanica statunitense, che nel 2009 ha rilocalizzato negli USA e in Messico attività produttive svolte precedentemente in Cina. Evidenze di questo tipo costituiscono un interessante campo di osservazione e supportano l'idea - alla base del modello di internazionalizzazione dinamico (ma non necessariamente incrementale) precedentemente proposto - che l'implementazione congiunta delle due decisioni sia parte di una strategia più complessa e dinamica in cui l'impresa si adatta al mutare delle condizioni ambientali che si vengono a creare nei contesti geografici in cui opera.

Suddividendo i dati raccolti in funzione del paese di origine (Tabella 2), emerge una sostanziale uguaglianza del numero di evidenze tra gli USA e l'UE. Per quanto concerne quest'ultima area, i due paesi maggiormente rappresentati sono l'Italia e la Germania, ovvero le due economie maggiormente orientate alla manifattura.

Con riferimento ai paesi dai quali provengono le attività sottoposte a *back-reshoring*, circa il 70% dei casi è polarizzato in Cina e negli altri paesi asiatici, mentre dai paesi dell'Europa dell'Est sono state realizzate circa un decimo delle iniziative. Tale ultima osservazione evidenzia una significativa differenza rispetto ai risultati emersi nelle ricerche precedenti (Kinkel e Maloca, 2009; Kinkel, 2012; Kinkel e Zanker, 2013; Dachs e Kinkel, 2013), il che può spiegarsi con l'ampliamento dell'analisi al contesto statunitense.

Tab. 2: Ripartizione per paese di origine e di delocalizzazione

Paese d'origine		Paese estero di delocalizzazione						Totale
		Cina	Asia (diverso da Cina)	Europa Est	Europa Occidentale	America centrale e meridionale	America del Nord	
Europa	Italia	21	8	19	10		2	145
	Germania	8	6	10	9	5	1	
	Francia	10	4	5	1			
	Regno Unito	17	1	2				
	Norvegia	2						
	Finlandia				1			
	Olanda	1						
	Slovenia				1			
	Svizzera	1					1	
Nord America	USA	88	37	2	5	8	1	142
	Canada	1						
Asia	Giappone	2	1					7
	Corea del Sud	1	1					
	Taiwan	2						
Totale		150	58	38	27	13	4	294

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Coerentemente a quanto già evidenziato da Mouhoud (2007), la scomposizione dei dati disponibili secondo un criterio temporale (Tabella 3) evidenzia come, soprattutto nel contesto europeo, queste iniziative siano praticate da tempo, anche se, negli ultimi anni, si è assistito ad un'accentuazione significativa del fenomeno. In tal senso, pare trattarsi di una conferma di quanto previsto da McDermott (2010) e da Engel e Procher (2010), che avevano ipotizzato che la crisi finanziaria globale avrebbe causato un numero crescente di dismissioni degli investimenti esteri da parte delle imprese occidentali. A tal proposito, va però evidenziato che tale addensamento di evidenze negli ultimi anni potrebbe derivare dalla maggiore difficoltà nel rinvenire notizie di simili strategie in periodi di tempo più lontani.

La scomposizione dei dati raccolti in funzione dei settori merceologici in cui le imprese operano mostra che le decisioni di *back-reshoring* sono state implementate in un ampio spettro di comparti senza che apparentemente si siano manifestate significative differenze tra settori *capital intensive* (ad esempio l'elettronica) o *labour intensive* (abbigliamento) (Figura 1).

Un'evidenza particolarmente interessante emerge analizzando l'intervallo temporale che intercorre tra l'anno di implementazione della decisione di *off-shoring* e la successiva decisione di rientro. Anche se i dati a disposizione devono essere interpretati con particolare cautela, data la scarsa numerosità del campione e l'incompletezza delle informazioni a disposizione, è possibile rilevare alcune differenze a seconda del paese estero in cui era stata inizialmente delocalizzata la produzione. In particolare, appare possibile affermare che le decisioni che hanno riguardato i paesi dell'Est Europa si caratterizzano per un profilo temporale maggiormente esteso rispetto a quelle relative alla Cina ed agli altri paesi asiatici (Tabella 4). Al fine di approfondire questo specifico

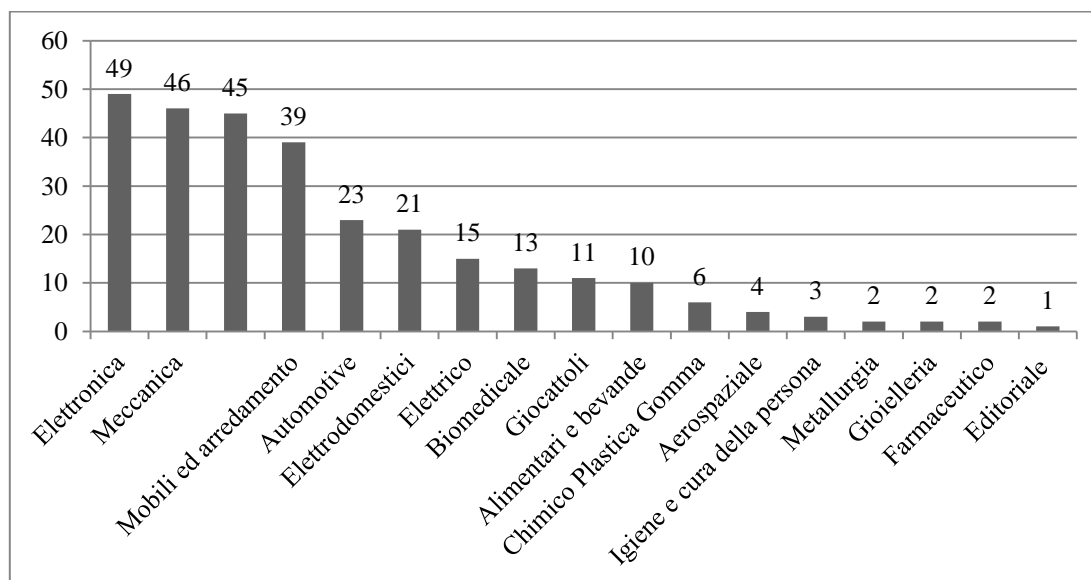
aspetto, è stata stimata la curva di sopravvivenza di Kaplan-Meier relativamente ai casi esaminati. Si evidenzia che circa il 60% delle iniziative di rientro si riferisca a decisioni di delocalizzazioni prese entro i 10 anni precedenti la rilocalizzazione. Allo stesso tempo, però, solo il 25% è avvenuto nei primi tre anni dalla data di *off-shoring*, un risultato ben diverso da quello relativo alle sole aziende tedesche per le quali i 3-5 anni costituiscono la media (Figura 2).

Tab. 3: Ripartizione per anno di rientro

Paese di origine	Anno del rientro della produzione										Totale
	ante 2000	2000-06	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Italia	1	12	5	6	12	5	3	11	5		60
Germania	6	12	9	10			1	1			39
Francia		2			7	5	3	2	1		20
Regno Unito					1	2	3	8	6		20
Norvegia								2			2
Slovenia					1						1
Olanda								1			1
Svizzera								1			1
Finlandia		1									1
USA	3	2	1	5	23	16	35	35	20	1	141
Canada								1			1
Corea del Sud								2			2
Taiwan								2			2
Giappone								2		1	3
Totale	10	29	15	21	44	28	45	68	32	2	294

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Fig. 1: Ripartizione in base al settore industriale



Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Infine, interessanti evidenze emergono dall'analisi delle motivazioni dichiarate dalle imprese che hanno deciso di rilocalizzare la propria produzione in patria. Attraverso detta analisi è infatti possibile comprendere meglio come il *back-reshoring* agisca sulla competitività e sulle performance economiche delle imprese osservate (Tab. 5). In particolare, si evidenzia che l'elemento maggiormente rilevante è quello logistico, inteso non solo in termini di costo ma anche di tempi di approvvigionamento. Quest'ultimo appare essenziale in contesti in cui il time to market rappresenta la fondamentale leva competitiva, come dimostra la recente decisione di Zara di

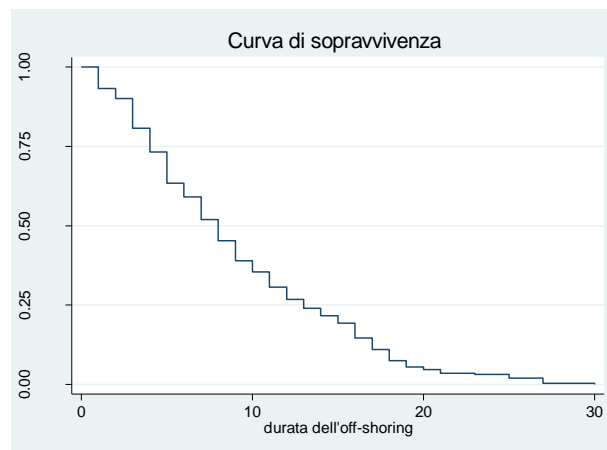
“accorciare” la propria catena di fornitura rivolgendo al bacino del Mediterraneo ed al Portogallo parte degli acquisti prima realizzati in paesi asiatici. Una menzione particolare merita poi il “fattore made in”, ovvero la ricaduta positiva che il rimpatrio della produzione ha sul valore percepito da parte dei clienti. Tale motivazione è in assoluto la più indicata dalle aziende italiane, coerentemente con quanto già evidenziato nella letteratura aziendale italiana (si vedano, fra gli altri, Musso, Francioni e Pagano (2012); Bertoli e Resciniti R. (2012)).

Tab. 4: Ripartizione per durata della strategia di off-shoring e paese estero di delocalizzazione

Intervallo	Cina	Asia (no Cina)	Europa or.	America C&M	N. America	Europa occ.	Totale
Meno di 3 anni	17	3	2	1	1	2	26
3-5 anni	40	5	8			3	56
6-10 anni	32	12	4	1	1	2	52
Più di 10 anni	31	16	14	6	1	11	79
Non disponibile	30	22	10	9	1	9	81

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Fig. 2: Stima della curva di sopravvivenza dell’esperienza di off-shoring



Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

5. Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso soffermare l’attenzione sulle decisioni aziendali relative *al back-reshoring* produttivo, intese come una delle possibili fasi del percorso di internazionalizzazione dell’impresa. A tal fine, è stata operata una ricerca di tipo esplorativo basata sia sull’analisi della letteratura disponibile, che sull’esame di dati secondari opportunamente raccolti e classificati. Utilizzando queste fonti si è giunti alla formulazione di una definizione operativa del fenomeno, inserendolo in un quadro teorico più vasto, a cui sono riconducibili anche le concettualizzazioni già presenti in letteratura (es. de-internazionalizzazione, disinvestimenti esteri). Inoltre, sono state proposte alcune direttrici per possibili ricerche che approfondiscano la conoscenza del fenomeno.

Riteniamo che il nostro lavoro abbia chiare implicazioni per future ricerche, per il management e per i decisori politici. Quanto al primo aspetto (future ricerche) si evidenzia che il *back-reshoring* rappresenta un argomento estremamente interessante che dovrebbe attrarre maggiormente l’attenzione dei ricercatori di management. In tal senso, una prima area di focalizzazione dovrebbe riguardare la natura e le motivazioni del *back-reshoring*. Sebbene taluni autori (Kinkel e Maloca, 2009) concettualizzino la decisione di *back-reshoring* come una “semplice” correzione di errori decisionali commessi all’atto della decisione di *off-shoring*; l’aver rilevato che alcune imprese implementano simultaneamente una pluralità di iniziative di *back-reshoring* e, soprattutto, l’aver

constatato che esistono realtà in cui l'intervallo temporale tra le due decisioni è ampio (in particolare per le iniziative localizzate nei paesi dell'Europa dell'Est) porta a ritenere che tale interpretazione non possa essere considerata esaustiva. Tale considerazione risulta coerente con i risultati cui sono recentemente pervenuti Dachs e Kinkel (2013) che esplicitamente riconoscono come il *back-reshoring* possa essere causato da un deterioramento nel tempo delle condizioni che esistevano nel momento in cui venne assunta inizialmente la decisione di *off-shoring*.

Tab. 5: Motivazioni della decisione di rilocalizzazione

Fattore	Motivazione	# imprese
Costi	Costi logistici	95
	Riduzione gap costo del lavoro	70
	Riduzione gap costo totale	54
	Dazi su re-importazione	3
Logistica (no costi)	Delivery time	78
	Quantità minima acquistabile	13
Effetti della crisi globale	Impatto della crisi globale	26
	Pressioni sindacali su casamadre	9
	Scarso utilizzo capacità produttiva domestica	8
	Scarsi risultati economico-finanziari	5
Elementi relativi al paese di origine	Effetto made in positivo	87
	Sussidi alla rilocalizzazione	28
Elementi interni all'azienda ed imprenditoriali	Riorganizzazione globale del network	43
	Difficoltà di controllo unità delocalizzare	32
	Focalizzazione su strategie di innovazione	20
	Necessità di maggiore flessibilità organizzativa	17
	Aspetti emozionali (nelle aziende familiari)	8
Marketing e vendite	Miglioramento del servizio al cliente	53
	Prossimità ai consumatori	36

Fonte: Uni-CLUB MoRe *Back-reshoring*

Un secondo argomento che meriterebbe di essere approfondito è relativo alla durata delle esperienze di *off-shoring*, al fine di esaminare le relazioni tra questa e variabili merceologiche (settori industriali di attività) e geografiche (paesi di origine e di delocalizzazione). Sarebbe quindi interessante studiare la probabilità che una scelta di *off-shoring* relativa a un determinato paese estero venga riconsiderata e come tale probabilità sia influenzata da elementi relativi al settore di attività dell'azienda o alle sue dimensioni. Un terzo tema di possibile ricerca è rappresentato dall'eventuale impatto sulla decisione di operare il *back-reshoring* delle *modalità di entrata nei paesi in cui si è operata la delocalizzazione*. Diversi autori (si vedano, tra gli altri, Li e Guisinger, 1991; Li, 1995; Barkema *et al.*, 1996; Benito, 1997; McDermott, 1996, 2010; Mata e Portugal, 2000; Fisch e Zschoche, 2012) evidenziano, infatti, che le modalità utilizzate per entrare nel paese straniero costituiscono un fattore condizionante molto rilevante nel caso delle decisioni di de-internazionalizzazione e di disinvestimento estero, strategie che hanno delle significative similarità rispetto al fenomeno in esame. Un quarto aspetto meritevole di analisi è rappresentato dall'esame degli aspetti relazionali; in tal senso si potrebbe focalizzare l'attenzione sul *ruolo delle relazioni che - rispettivamente - la casamadre e le consociate estere hanno con i propri network locali*. Più specificamente potrebbe essere studiato l'impatto delle *relational capabilities* (Pagano, 2009) sviluppate nell'interazione con i fornitori locali ed esteri sulla decisione di rimpatrio. Da ultimo, un cenno particolare merita l'aspetto etico collegato alla scelta di rilocalizzazione, vista la maggiore attenzione dei consumatori occidentali a questo tema e la crescente domanda di diritti sociali nei paesi a basso costo della manodopera (si veda, tra gli altri, Sciarelli, 2011).

Per quanto concerne le implicazioni manageriali, le evidenze raccolte mostrano come il fenomeno del *back-reshoring* sia sempre più diffuso e debba essere considerato come una delle alternative possibili nelle decisioni di presenza alla scala internazionale. In tal senso, sarà opportuno che il management sviluppi strumenti di analisi ad hoc che gli consentano un'adeguata valutazione

delle alternative praticabili. Con riferimento ai decisori politici, l'indagine svolta evidenzia che il *back-reshoring* manifatturiero può contribuire agli sforzi che diversi paesi stanno ultimamente effettuando per riuscire ad evitare la de-industrializzazione dei loro sistemi economici. In tal senso, a parte il caso degli USA - dove il *back-reshoring* ha rappresentato argomento di dibattito anche durante la campagna elettorale presidenziale che è culminata nella ri-elezione di Obama, si evidenziano specifiche politiche industriali sia da parte della Francia che della Gran Bretagna. Manca ancora un quadro comune di interventi a livello di UE, anche se recentemente è stato fissato l'obiettivo di riportare, entro il 2020, almeno al 20% del PIL continentale la componente manifatturiera. Politiche atte a favorire il *back-* ed il *near-reshoring* sarebbero sicuramente utili per raggiungere questo ambizioso traguardo. Da ultimo, per quanto concerne l'Italia, i dati analizzati mostrano che, nonostante le note difficoltà che gli imprenditori sono chiamati a sopportare - il Paese attira ancora decisioni di "rientro" o di "approvvigionamento" da parte di imprese estere. Un adeguato supporto in termini di politiche industriali potrebbe in tal senso avere benefiche e rilevanti ricadute, anche in termini di mantenimento - se non di incremento - dei livelli occupazionali.

Bibliografia

- ALAJÁSKO P. (2009), "International sourcing in Europe", *EUROSTAT Statistics in focus*, n. 4, (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-004/EN/KS-SF-09-004-EN.PDF).
- ARLBJØRN J.S., LÜTHJE T. (2012), "Global operations and their interaction with supply chain performance", *Industrial Management and Data Systems*, vol. 112, n. 7, pp. 1044-1064.
- ARON R., SINGH J.V. (2005), "Getting offshoring right", *Harvard Business Review*, vol. 83, n. 12, pp. 135-140.
- BABBIE E. (1989). *The practice of social research*, Wadsworth, Belmont Ca.
- BARKEMA H.G., BELL J.H.J., PENNINGS J. (1996), "Foreign entry, cultural barriers and learning", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 151-166.
- BELDERBOS R., ZOU J. (2006), "Foreign investment, divestment and relocation by Japanese electronics firms in East Asia", *Asian Economic Journal*, vol. 20, n. 1, pp. 1-27.
- BENITO G.R.G. (1997), "Divestment of foreign production operations", *Applied Economics*, vol. 29, n. 10, pp. 1365-1378.
- BENITO G.R.G. (2005), "Divestment and international business strategy", *Journal of Economic Geography*, vol. 5, n. 2, pp. 235-251.
- BENITO G.R.G., WELCH L.S. (1997), "De-internationalization", *Management International Review*, vol. 37, n. 2, pp. 7-25.
- BENITO G.R.G., PETERSEN B., WELCH L.S. (2009), "Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, pp. 1455-1470.
- BENITO G.R.G., PETERSEN B., WELCH L.S. (2011), "Mode combinations and international operations. Theoretical issues and an empirical investigation", *Management International Review*, vol. 51, n. 6, pp. 803-820.
- BERRY H. (2009), "How do firms divest?", *Organizational Science*, vol. 21, n. 2, pp. 135-155.
- BERRY H. (2013), "When do firms divest foreign operations?", *Organizational Science*, vol. 24, n. 1, pp. 246-261.
- BERTOLI G., RESCINITI R. (a cura di), (2012), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK
- BODDEWYN J.J. (1979), "Foreign divestment: Magnitude and factors", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 21-27.
- BODDEWYN J.J., (1985). "Theories of foreign direct investment and disinvestment: A classificatory note", *Management International Review*, vol. 25, n. 1, pp. 57-65.
- BODDEWYN J.J., TORNEDEN R. (1973), "U.S. foreign divestment: A preliminary survey", *Columbia Journal of World Business*, vol. 8, n. 2, pp. 25-29.
- BORGMANN C., KLOSTERMEYER A., LÜDICKE T. (2000), "Strategische und organisatorische Erfolgsmuster der Herstellung von Einfachprodukten am Standort Deutschland" in SCHMIERL K. (a cura di), *Intelligente Produktion einfacher Produkte am Standort Deutschland*, Campus Verlag, Frankfurt, pp. 61-95.
- BUCKLEY P.J. (2004), "Government policy responses to strategic rent-seeking transnational firms", *Transnational Corporations*, vol. 5, n. 2, pp. 1-17.
- BUCKLEY P.J. (2009), "The impact of the global factory on economic development", *Journal of World Business*, vol. 44, pp. 131-43.
- BUCKLEY P.J., CASSON M. (1998), "A theory of cooperation in international business", in Contractor F., Lorange P. (a cura di), "Cooperative strategies in international business", Lexington Books, Lexington, pp. 31-55.
- BUCKLEY P.J., GHOURY P.N. (2004), "Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n. 2, pp. 81-98.

- BURT S., DAWSON J., SPARKS L. (2003), "Failure in international retailing: Research propositions", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13, n. 4, pp. 355-373.
- BUSINESS INTERNATIONAL (1976), *International divestment: A survey of corporate experience*, Geneve and New York.
- CAIRNS P., DOHERTY A.M., ALEXANDER N., QUINN B. (2008), "Understanding the international retail divestment process", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n. 2, pp. 111-128.
- CALOF L.J., BEAMISH P.W. (1995), "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", *International Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 115-131.
- CARMEL E., AGARWAL R. (2002), "The maturation of offshore sourcing of information technology work", *MIS Quarterly Executive*, vol. 1, n. 2, pp. 65-77.
- CASSON M. (1986), "International divestment and restructuring decisions (with special reference to the motor industry)", *International Labour Office, Multinational Enterprises Program Working Paper*, n. 40.
- CASSON M. (2013), "Economic analysis of international supply chains: An internalization perspective", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 8-13.
- CASSON M., WADESON N. (2012), "The economic theory of international business: A supply chain perspective", *Multinational Business Review*, vol. 20, n. 2, pp. 114-134.
- CHOPRA J., BODDEWYN, J.J., TORNEDEN R.L. (1978), "U.S. foreign divestment: A 1972-1975 updating" *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 14-18.
- COXON M.D., RITTER R.C., STERNFELS R.A. (2008), "The onshoring option", *The McKinsey Quarterly*, February.
- DACHS B., KINKEL S. (2013), *Back-shoring of production activities in European manufacturing. Evidence from a large scale survey*, Paper presentato all'EUROpean Operations Management Association (EurOMA), Dublino, Irlanda, 7-12 June.
- DAUDIN G., RIFFLART C., SCHWEISGUTH D. (2011), "Who produces for whom in the World economy?", *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'Economique*, vol. 44, n. 4, pp. 1403-1437.
- DHOLAKIA N., KOMPPELLA R.K., HALES D. (2012), *The dynamics of inshoring*, Paper presentato alla Knowledge Globalization Conference, Pune, India, vol. 6, n. 1, pp. 88-95.
- DUENNING T.N., CLICK R.L. (2005), *Essentials of business process outsourcing*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- DUNNING J.H., (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 461-492.
- ELLRAM L.M., (2013), "Off-shoring, reshoring and the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 3-5.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013), "Offshoring and reshoring: An update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- ENGEL D., PROCHER V. (2010), "Home firm performance after foreign investments and divestitures", *Ruhr Economic Papers*, vol. 193.
- ESPINOSA J.A., CARMEL E. (2004), "The impact of time separation on coordination in global software teams: A conceptual foundation", *Software Process Improvement and Practice*, vol. 8, n. 4, pp. 249-66.
- FERDOWS K. (1997), "Making the most of foreign factories", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 2, pp. 73-88.
- FERREIRA J., PROKOPETS L. (2009). "Does off-shoring still make sense?", *Supply chain Management Review*, January-February, pp. 20-27.
- FISCH J.H., ZSCHOCHÉ M. (2012), "The effect of operational flexibility on decision to withdraw from foreign production locations", *International business Review*, vol. 21, n. 5, pp. 806-816.
- FISCHER A. (2006), "Bringing the jobs home", *Fortune Magazine*, March 20th.
- GANESH D. (2004), "Planning for offshore outsourcing", *The National Computing Centre Limited*.
- GEREFFI G., KORZENIEWICZ M. (1994), *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Publishing Group.
- GRAY J.V., SKOWRONSKY K., ESENDURAN G., RUNGTUDANATHAM M. J. (2013), "Reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 27-33.
- GUENTHER G. (2012), *Federal tax benefits for manufacturing: current law, legislative proposals, and issues for the 112th Congress*, Congressional Research Service, Washington D.C..
- HAIR Jr J.F., WOLFINBARGER CELSI M., MONEG A.H., SAMOUEL P., PAGE M.J. (2011), *Essentials of Business Research Methods*, M.E., Sharpe, Inc..
- HAMILTON R.T., CHOW Y.K. (1993), "Why managers divest: Evidence from the New Zeland's largest companies", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 6, pp. 479-84.
- HARDOCK P. (2000), *Produktionsverlagerung von Industrieunternehmen ins Ausland. Formen, Determinanten, Wirkung* Gabler, Wiesbaden.
- HASHAI N., ASMUSSEN C.G., BENITO G.R.G., PETERSEN B. (2010), "Technological knowledge intensity and entry mode diversity", *Management International Review*, vol. 49, n. 6, pp. 659-681.
- HENNART J.F., ROEHL T., ZENG M. (2002), "Do exits proxy for a liability of foreigners? The case of Japanese exits from the United States", *Journal of International Management*, vol. 8, n. 3, pp. 241-264.
- HOLZ R. (2009), *An investigation into off-shoring and back-shoring in the German automotive industry*, PhD Thesis University of Wales, Swansea.

- JAGERSMA P.K., VAN GORP P.K. (2003), "International divestments: An empirical perspective", *Journal of General Management*, vol. 29, n. 1, pp. 47-67.
- JAVALGI R.G., DELIGOUNUL S., DIXIT A., CAVUSGIL S.T. (2011). "International market reentry: A review and research framework", *International Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 377-393.
- JENSEN P.D.Ø., LARSEN M., PEDERSEN T. (2013), "The organizational design of offshoring: Talking stock and moving forward", *Journal of International Management*, doi: INTMAN-00492.
- JUNGNICKEL R. (1990), *Technologien und Produktionsverlagerungen*. Verlag Weltarchiv, Hamburg.
- KHALFAN A.M. (2004), "Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: A descriptive case study of two sectors", *International Journal of Information Management*, vol. 24, n. 1, pp. 29-42.
- KINKEL S. (2012). "Trends in production relocation and back-shoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KINKEL S., WENGEL J. (1998), "Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung, Mit der richtigen Strategie zu Umsatz-und Beschäftigungswachstum", *Mitteilungen aus der Produktinnovationsforschung*, n. 10, Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- KINKEL S. MALOCA S. (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and backshoring - A German perspective", *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 15, n. 3, pp. 154-165.
- KINKEL S., ZANKER C. (2013), *New patterns of German production relocation and back shoring activities after the global economic crisis?*, Paper presentato all'EUropean Operations Management Association (EurOMA), Dublino, Irlanda, 7-12 June.
- LEIBL P., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2011), "A study of Effects of back-shoring in the EU", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 23, n. 2, pp. 72-79.
- LEIBL P., NISCHLER C., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2009), "An analysis of Off-shoring manufacturing to reduce costs", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 2, n. 1.
- LEWIN A.Y., MASSINI S., PEETERS C. (2009), "Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent", *Journal of International business Studies*, vol. 40, n. 6, pp. 901-925.
- LI J. (1995), "Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performances in international markets", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 5, pp. 348-362.
- LI J.T., TANG Y. (2010), "CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n. 1, pp. 45-68.
- LI J., GUISSINGER S. (1991), "Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n. 2, pp. 209-224.
- LIAO W.C. (2012). "Inshoring: The geographic fragmentation of production and inequality", *National University of Singapore - Institute of Real Estate Studies Working Paper 2012-009*.
- LIVESEY F. (2012), "The need for a new understanding of manufacturing and industrial policy in leading economies", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 7, n. 3, pp. 193-202.
- MALMENDIER U., TATE G. (2005), "CEO overconfidence and corporate investment", *Journal of Finance*, vol. 60, n. 6, pp. 2661-2700.
- MARIOTTI S. (2009), "Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: Che accade?", *Economia e Politica Industriale*, vol. 36, n. 3.
- MAROIS, B. (1979), "L'Art de désinvestir", *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n. 13-23.
- MATA J., PORTUGAL P. (2000), "Closure and divestiture by foreign entrants: The impact of entry mode and post-entry strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 5, pp. 549-562.
- McDERMOTT M.C. (1989), *Multinationals: Foreign direct investments and disclosure*, McGraw Hill, London.
- McDERMOTT M.C. (1996). "The Europeanization of CPC International: Manufacturing and marketing implications" *Management Decision*, vol. 34, n. 2, pp. 35-46.
- McDERMOTT M.C. (2010). "Foreign divestment: The neglected area of international business?" *International Studies of Management and Organization*, vol. 40, n. 4, pp. 37-53.
- MONCZKA R.M., CARTER J.R., MARKHAM W.J., BLASCOVICH J., SLAIGHT T. (2005), *Outsourcing strategically for sustainable competitive advantage*, Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona.
- MOUHOUD E.M., (2007), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Éditions La Découverte, Paris.
- MÜLLER E. (1996), "Reumütige Rückkehrer. Etliche Firmen, die billig in Deutschland produzieren, kommen wieder nach Deutschland", *FOCUS*, vol. 5, n. 39, pp. 258-260.
- MUSSO F., FRANCONI B., PAGANO A. (2012), "The role of country of origin in supporting export consortia in emerging markets, in BERTOLI, G. RESCINITI, R. (a cura di), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, pp. 178-198.
- OHMAE K. (1985), *Triad power: The coming shape of global competition*, The Free Press, New York, USA.
- PALMER M. (2004), "International retail restructuring and divestment: The experience of Tesco", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n. 9-10, pp. 1075-1105.
- PAGANO, A., (2009), "The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, pp. 903-913.
- PETERSEN B., WELCH L.S., BENITO G.R.G. (2010), "Managing the internalisation process", *Management International Review*, vol. 50, n. 2, pp. 137-154.

- RITTER C., STERNFELS R.A. (2004), "When offshore manufacturing doesn't make sense", *The McKinsey Quarterly*, n. 4, pp. 124-127.
- SACHLEV J.C. (1976), "Disinvestment: A corporate failure or a strategic success?", *International Studies of Management and Organization*, Spring-Summer, pp. 112-130.
- SCHMEISSER B. (2013), "A systematic review of literature on off-shoring of value chain activities", *Journal of International Management*, doi.org/10.101016/j.intman.2013.03.011.
- SCHNIEDERJANS M.J., SCHNIEDERJANS A.M., SCHNIEDERJANS D. (2005), *Outsourcing and insourcing in an international context*, M.E. Sharpe.
- SCHULTE A. (2002), "Das Phänomen der Rückverlagerungen, Internationale Standortentscheidungen kleinerer und mittlerer Unternehmen", *Management International Review*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- SCIARELLI, S. (2011), "L'etica nelle scelte di investimento diretto all'estero", *Sinergie*, n. 85, pp. 35-43
- SIMÕES V.C. (2005), "Divestment by foreign-based companies: Founding conditions, sourcing and firm boundaries", *Policies for Knowledge Based Economies in the Enlarged EU*, Corvinus University of Budapest.
- SIRKIN H.L., ZINSER M., HOHNER D., ROSE J. (2012), "U.S. manufacturing nears the tipping point. Which Industries, why and how much?" *BCG.perspectives*, March 22nd.
- SKIPPER W. (2006), "Services off-shoring: An overview", *Anthropology of Work Review*, vol. 27, n. 2, pp. 9-17.
- SMITH M.A., MITRA, S., NARASIMAHAN S. (1996), "Offshore outsourcing of software development and maintenance: A framework for issues", *Information & Management*, vol. 31, n. 3, pp. 165-175.
- SOULE S.A., SWAMINATHAN A., TIHANYI L. (2013), "The diffusion of foreign divestment from Burma", *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002.smj.2147.
- SWOBODA, B., OLEJNIK, E., MORCHETT, D. (2011), "Changes in foreign operation modes: Stimuli for increases versus reductions", *International Business Review*, vol. 20, n. 5, pp. 578-590.
- THE ECONOMIST (2013), "Here, there and anywhere", January, 19th.
- TORNEDEN R.L. (1975), *Foreign divestment by U.S. multinational corporations*, Praeger, New York.
- TSETSEKOS G., GOMBOLA M. (1992), "Foreign and domestic divestments: Evidences on valuation effects of plant closing", *Journal of International business Studies*, 2nd quarter, pp. 203-223.
- TURCAN R.V. (2003), "De-internationalization and the small firm", in Wheeler C., McDonald F., Greaves I. (a cura di), *Internationalization firm strategies and management*, Palgrave Mac-Millan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 208-222.
- TURCAN R.V. (2011), "De-internationalization: A conceptualization", Paper presentato all'Academy of International business UK & Ireland Chapter Conference, April.
- TURCAN R.V., MÄKELÄ M.M., SØRENSEN O.J., RÖONKKÖ M. (2010), "Mitigating theoretical and coverage biases in the design of theory-building research: An example from international entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 6, pp. 399-417.
- UNCTAD (2013), *World investment report 2013. Global value chains: Investment and trade for development*, Geneva, United Nations Conference on Trade and Development.
- VAN DEN BULCKE D. (1979), "Disinvestments by foreign multinational corporations in the European Community", in Van Den Bulcke D., Boddewyn J.J., Martens B., Klemmer P. (a cura di) *Investments and divestments policies of multinational corporations in Europe*, Praeger, London-Saxon House/Teakfield; New York.
- VISSAK T. (2010). "Nonlinear internationalization: A neglected topic in international business research", in Devinney T., Pedersen T., Tihanyi T., (a cura di) *The past, present and future of international business & management*, Emerald: Bingley.
- VISSAK T., FRANCONI B., (2013), "Serial nonlinear internationalization in practice: A case study", *International Business Review*, vol. 22, n. 6, pp. 951-962.
- VISSAK T., FRANCONI B., MUSSO F. (2012), "MVM's nonlinear internationalization: A case study", *Journal of East-West Business*, vol. 18, n. 4, pp. 275-300.
- WELCH C.L., WELCH L.S. (2009), "Re-internationalisation: Exploration and conceptualization", *International Business Review*, vol. 18, n. 6, pp. 567-577.
- WELCH L.S, LUOSTARINEN R.K., (1988), "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14, n. 2, pp. 36-64.
- WILLCOCKS L., SMITH G. (1995), "IT-enabled business process reengineering: Organizational and human resource dimensions", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 4, n. 3, pp. 279-301.
- YOUNG S., HOOD N., FIRN J. (2001), "Globalization, corporate restructuring and influences on the multinational subsidiary", *Strathclyde International business Unit, Working Paper Series*.

Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere. Il back-shoring delle imprese tessili pugliesi[♦]

FABRIZIO BALDASSARRE^{*} SERGIO SALOMONE[♦] SAVINO SANTOVITO[▲] RAFFAELE SILVESTRI^{**}

Abstract

Obiettivi. *L'indagine intende esaminare il fenomeno del back-shoring e ricercare i possibili vantaggi e le criticità derivanti dalla rilocalizzazione della produzione nel proprio paese d'origine.*

Metodologia. *L'indagine, esplorativa e qualitativa, è stata condotta attraverso interviste a managers di un gruppo di imprese del comparto tessile pugliese rispondente al parametro di orientamento alla produzione di qualità, finalizzata a rilevare i principali drivers, le problematiche del processo di backshoring, nonché il ruolo in esso rivestito dalle innovazioni tecnologiche*

Risultati. *I risultati, elaborati in forma anonima, evidenziano i più comuni input e le più frequenti criticità riscontrate dalle imprese interpellate nel processo di back-shoring.*

Limiti della ricerca. *Il lavoro presenta il limite di aver preso in considerazione un ristretto numero di imprese, dovuto alle difficoltà nell'ottenere feedback dai soggetti interpellati, e di aver focalizzato l'attenzione su di un solo settore manifatturiero.*

Implicazioni pratiche. *Ciononostante, i risultati emersi possono fornire un quadro indicativo, sebbene non esaustivo, non solo del fenomeno, ma anche degli ostacoli che le imprese che intendono avviare tale percorso possono incontrare, al fine di offrire un supporto per la prevenzione di eventuali rischi.*

Originalità del lavoro. *L'originalità della ricerca è data dal suo oggetto, ossia il back-shoring, fenomeno di recente manifestazione e, per tale motivo, ancora limitatamente affrontato in ambito accademico.*

Parole chiave: *back-shoring; tessile-abbigliamento; rilocalizzazione; manufacturing*

Objectives. *The aim of the paper is to analyze the phenomenon of back-shoring and highlight the advantages and difficulties arising from re-location of production in the country of origin.*

Methodology. *An exploratory and qualitative study has been conducted through interviews to a group of companies in the textile sector in Apulia, corresponding to the parameter of orientation to the quality production, designed to detect the main drivers and constraints of the backshoring process.*

Findings. *The analysis of the results of the interviews, carried out anonymously, highlight the most common inputs and the most common critical aspects relative to the involved companies in the back-shoring process.*

Research limits. *There are two main limits: the exiguous number of companies involved in this study, justified by the difficulty to obtain a feedback by the respondents, and the focus on a single manufacturing sector.*

Practical implications. *Findings allow to create a general framework, even though non exhaustive, about the examined phenomenon, underlining also the possible difficulties that a company could face, giving support in a risk prevention perspective.*

Originality of the study. *The phenomenon of back-shoring is recent so it has been partially examined by academic scholars: this study is original from this point of view.*

Key words: *back-shoring; textile; clothing; re-shoring; manufacturing*

♦ Sebbene il lavoro sia frutto di riflessioni condivise, sono da attribuirsi a F. Baldassarre il paragrafo 3, a S. Salomone i paragrafi 1 e 2, a R. Silvestri il paragrafo 4, a S. Santovito il paragrafo 5. Gli autori sono grati al prof. Mario Scicutella per i preziosi suggerimenti nella redazione del paper.

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Bari Aldo Moro
e-mail: fabrizio.baldassarre@uniba.it

♦ Professore a contratto di *Economia e gestione delle imprese* e di *Consumer Behaviour* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro.
e-mail: sergio.salomone@uniba.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Bari Aldo Moro.
e-mail: sergio.salomone@uniba.it

** Professore a contratto di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli studi di Bari Aldo Moro.
e-mail: raffaele.silvestri@uniba.it

1. Introduzione

Nonostante la crisi globale, il *Made in Italy* gode di un successo internazionale probabilmente più ampio che in passato. Si tratta, come ben noto, di quella manifattura non soltanto realizzata all'interno dei confini nazionali, ma esercitata altresì da "maestranze" che, nei diversi settori, custodiscono e tramandano, nel corso degli anni, un *know-how* produttivo riconosciuto quale eccellenza in tutto il mondo.

Tuttavia, soprattutto nell'ultimo ventennio abbiamo assistito (verrebbe da dire quasi inermi) ad un costante trasferimento delle produzioni manifatturiere tradizionali nei paesi a basso costo della manodopera: si tratta cioè del cosiddetto fenomeno dell'"*off-shoring*".

Molti imprenditori hanno così intrapreso una corsa alla ricerca di questi territori, spostandosi in luoghi sempre più lontani sia logisticamente sia culturalmente. La grande migrazione delle produzioni ha interessato principalmente i Paesi occidentali, le cui imprese hanno puntato prevalentemente l'Est asiatico, mossi dalla certezza di poter ridurre i costi di produzione del 30-40%, aprendovi stabilimenti e, in taluni casi, avviando rapporti di collaborazione con produttori locali (ad esempio attraverso *joint-venture*) per approfittare di zone economiche speciali, nuove infrastrutture industriali, dazi favorevoli, tassi di cambio a bassi livelli e soprattutto manodopera, sebbene poco (o, molto spesso, per nulla) qualificata, a basso costo.

Non tutti, però, hanno concluso con successo la missione: è rimasto a metà strada chi è partito senza mettere in conto che gestire la complessità del coordinamento quando l'Organo di Governo si trova in un luogo e la forza lavoro si trova in un altro non è proprio come quando la produzione è condotta all'interno di un medesimo ambito territoriale.

Infatti, soprattutto la scarsa qualità dei processi produttivi e, conseguentemente, degli output che ne derivano, ha deviato il posizionamento delle imprese (nel caso in specie) italiane, le quali da sempre hanno fondato la propria *mission* su eccellenza e differenziazione: la minaccia di competitors provenienti dai Paesi emergenti, che fondano il proprio vantaggio competitivo sul basso costo, ha spinto tali imprese a dover tralasciare gli aspetti qualitativi per concentrarsi su una *price competition*, meno consona alle proprie tradizioni manifatturiere.

Pertanto, di fronte agli aumenti di salari, dazi e altri costi legati alla produzione in corso nei paesi asiatici, è iniziata una nuova, per ora limitata, ondata migratoria della produzione, questa volta, però, di ritorno verso il Paese d'origine, in linea con il più attuale trend del cosiddetto "*back-shoring*" (anche detto "*re-shoring*").

Il termine è stato coniato nel 2012 negli Stati Uniti e si riferisce al crescente rientro di tipi di produzione scelti dai paesi con manodopera a basso costo in quelli d'origine. Con l'attributo "scelti" si intendono in questo caso processi di produzione avanzati per componenti di alta tecnologia o particolarmente complessi, che richiedono l'intervento di personale specializzato per il design del prodotto e lo sviluppo di stampi e attrezzature, così come manifatture legate all'esclusività di una tradizione secolare, quale quello del tessile in Italia.

I motivi del rimpatrio sono numerosi. Lontano dalla sede centrale, per esempio, i costi della logistica tendono ad aumentare, la differenza nel costo del lavoro non è più abissale come prima, e la qualità della manifattura è inferiore rispetto a certe eccellenze presenti nel nostro Paese. Inoltre, il *Made in Italy*, inteso come produzione italiana al 100% (ossia realizzata in Italia da forza lavoro locale), è sempre più richiesto dal mercato, soprattutto internazionale. Se si aggiunge anche che la distanza tra sedi produttive all'estero e centri di ricerca e sviluppo in Italia non permette di rispondere immediatamente alle variazioni richieste dal mercato, si capisce perché l'idea di rilocalizzare diventi progressivamente più interessante, anche al netto di tutti gli ostacoli (fiscali, tecnici, burocratici e di sistema) che rendono difficoltoso il fare impresa in Italia.

Anche in questo caso, dunque, il processo non è stato indolore. Ci sono riuscite, e ci stanno riuscendo, solo le imprese che hanno compiuto per tempo gli investimenti giusti in ricerca e sviluppo e hanno migliorato l'efficienza dei processi, introducendo nuove tecnologie, adottando approcci *lean*, riorganizzando le attività interne e la rete di fornitura. Tuttavia, permane la criticità legata alle competenze della manodopera: il trasferimento ventennale in altri paesi, ha fatto sì che

alcune tradizioni manifatturiere, come ad esempio quella tessile, sia andata in parte perduta manifestandosi, dunque, il problema della riqualificazione dei lavoratori ed il recupero del *know-how* produttivo.

In tal senso, il lavoro si pone quale obiettivo di indagine lo studio del fenomeno del *back-shoring*, circoscrivendo l'analisi alle imprese del settore tessile presenti in Puglia. È stato, infatti, sottoposto un questionario a 15 imprese che hanno riportato o stanno riportando o, ancora, sono in procinto di riportare le proprie produzioni “*in Italy*”, indagandone le motivazioni, le criticità e i benefici riscontrati nella rilocalizzazione di quelle produzioni che sono, dunque, caratterizzate da crescente complessità e interconnessione con i target di crescita di innovazione in termini di prodotto/processo.

Nel presente paper si intende, pertanto, evidenziare innanzitutto la significatività di questo fenomeno nella comunità accademica economica, tentando di portare a sintesi la base di conoscenze attualmente disponibili. Il lavoro si divide in tre sezioni principali: la prima contiene una *review* della letteratura accademica e manageriale sul tema e fornisce una comprensiva definizione operativa di *back-shoring*; la seconda presenta e discute esempi di strategie di *back-shoring* messe in atto da alcune imprese, tra le quali numerose italiane, traendo informazioni raccolte sia dal database costruito dal *network* interuniversitario “*Uni Club MoRe Back-shoring*” che da informazioni presenti in rete (tra gli altri Di Lucchio, 2014a e 2014b); attraverso una prima rilevazione empirica si focalizza, inoltre, l'attenzione su alcune imprese del settore tessile-abbigliamento in Puglia, tracciando le principali motivazioni e modalità di implementazione del *back-shoring*. Il paper si conclude con una discussione delle implicazioni manageriali del *back-shoring* e, altresì, delle possibili linee di ricerca per il futuro.

Peraltro, si intende far presente che tale lavoro costituisce solamente un'indagine preliminare ad una più ampia ricerca, attualmente in corso, volta a produrre risultati che si pongano a supporto di tutte quelle imprese che intendono avviare un processo di *back-shoring* ma che non hanno sufficienti informazioni (e risorse) per poterlo condurre in maniera vincente.

In tal senso, la ricerca, oltre ad essere estesa a tutti quei settori maggiormente interessati dal fenomeno (non solo tessile e calzaturiero, ma anche meccanica e mecatronica, elettronica e elettrotecnica, agroalimentare), mira alla creazione di un modello di supporto che accompagni le imprese durante il proprio “ritorno a casa”, indicando preventivamente i rischi più frequenti e fornendo altresì per ciascuno soluzioni plausibili, nell'intento di incentivare tale fenomeno riducendone il grado di difficoltà.

Alla luce dei risultati prodotti dalle indagini effettuate, l'intento è di proporre policy organiche che il Governo possa attuare al fine di stimolare il rientro in patria delle imprese (si pensi, ad esempio, alla riduzione del cuneo fiscale, alla semplificazione burocratica, ad incentivi finanziari per il recupero e la formazione degli addetti, alla detassazione degli utili reinvestiti in ricerca e sviluppo o nell'innovazione), al fine della creazione di un “ecosistema” favorevole alla crescita e sviluppo di una nuova manifattura (come, ad esempio, quella da alcuni definita “*additiva*”) che porti alla crescita economica ed industriale del Paese.

Ciò in quanto è ormai noto ai più come non sia più sufficiente esclusivamente monitorare il fenomeno del *back-shoring*, o dei fenomeni affini denominati *near-shoring*, o, ancora, *next-shoring*, ma si rende sempre più necessario accompagnarlo (oltre che incentivarlo, come sta accadendo in Inghilterra e negli Stati Uniti), cercando di trasformarlo nella sua più recente evoluzione, quella cioè dello “*smart-shoring*”, inteso come ricollocazione strategica delle produzioni manifatturiere nel proprio paese di origine, riducendone tempi e rischi, ottimizzandone le tecniche, sviluppando le competenze strategiche a livello territoriale.

2. Il back-shoring: breve analisi del fenomeno

A fronte di una competizione sempre più accentuata è fisiologico che l'attenzione dei manager si sia concentrata sulle azioni più efficaci e rapide per recuperare efficienza, ed in tal senso lo

spostamento delle attività verso i paesi che presentano costi del lavoro inferiori è risultata la soluzione più immediata, che consentisse vantaggi nel breve termine.

Non sempre, tuttavia, la realtà si è presentata così come era stata ipotizzata e, in diversi casi, le imprese sono state costrette a ritornare sui propri passi, addirittura (in media) nei quattro anni immediatamente successivi alla decisione.

Sono ben noti a tutti coloro che si interessano di gestione d'impresa, manager o ricercatori, gli elementi da valutare per definire i confini dell'impresa nonché le attività in cui impegnarsi direttamente (*core business*), rispetto a quelle da esternalizzare (*outsourcing*), così come i percorsi di internazionalizzazione e i rischi connessi all'operare su diversi mercati.

In tanti si sono occupati delle decisioni di *make or buy*, dell'integrazione verticale e del decentramento produttivo, dei *network* e delle imprese a rete; così come delle determinanti dei vantaggi comparati dei paesi e delle analisi che devono essere condotte prima di accedere ai mercati internazionali o, ancora, dei processi operativi da attivare nell'implementazione delle attività all'estero. Meno frequenti invece sono le analisi congiunte dei due fenomeni che risultano indispensabili per affrontare le esperienze di localizzazione delle attività di *sourcing*, in paesi tipicamente *low cost*, e l'eventuale percorso opposto di *back-shoring* delle forniture, che sta assumendo ormai una dimensione significativa.

L'elemento che, nella stragrande maggioranza dei casi, ha attirato l'attenzione dei manager sull'opportunità di rivolgersi a fornitori esteri, nel tentativo di recuperare competitività, è stato dunque il differenziale esistente tra i costi del lavoro nazionali e quelli presenti nei paesi c.d. *low cost* (*Far East in primis*).

Tuttavia, tali scelte hanno spesso portato i manager, soprattutto quelli di imprese con una lunga tradizione manifatturiera fondata sugli elevati *standard* qualitativi, a dover modificare, consapevolmente o inconsapevolmente, la propria strategia competitiva, spostando il focus sui costi di produzione (e, quindi sul prezzo finale di vendita), anziché sulla qualità e sulla differenziazione di prodotto.

Tali cambiamenti hanno disorientato la rotta di tali imprese, le quali hanno pian piano smarrito le proprie fonti di vantaggio competitivo trovandosi a navigare in mari, come quello della *price competition*, che non le competono sia per "D.N.A." che per tradizione.

Da qui la scelta, più lucida, da parte di alcuni manager di invertire la rotta e rientrare in "acque territoriali", alla ricerca della propria identità d'origine (Lanzara, 2011). Ci riferiamo, quindi, al fenomeno del *back-shoring*.

Sebbene il primo Paese ad assistere al "ritorno a casa" delle imprese locali siano stati gli Stati Uniti, che tra l'altro fanno registrare il maggior numero di rientri (151, di cui il 60% fa ritorno dalla Cina¹), l'Italia, per cui la letteratura fissa il primo caso nel 2004², risulta essere il primo Paese in Europa (con 72 "ritorni in patria")³. Anche per l'Italia, il paese da cui più frequentemente si è fatto ritorno è la Cina (26 casi), a cui si aggiungono (gli 11 di) altri paesi asiatici, tra cui il Vietnam⁴.

Il dato che in questa sede preme sottolineare è che, come prevedibile, il settore più rappresentato è anche quello che per primo aveva sentito la pressione della concorrenza internazionale e della globalizzazione: tessile, abbigliamento e calzature raccolgono quasi metà delle aziende italiane rimpatriate. Anche settori contigui - tradizionali punti forti dell'export italiano

¹ Tra le principali imprese troviamo anche la Apple. Si precisa, tuttavia, che il *back-shoring* non riguarda necessariamente il ritorno di tutte le attività produttive delocalizzate all'estero, ma può interessare anche il trasferimento di alcune fasi; di solito trattasi di quelle cruciali.

² Si tratta della Belfè di Vicenza che, tuttavia, successivamente, con una "inversione a U" ha ri-delocalizzato in Bulgaria.

³ I dati sono diffusi dal gruppo di ricerca Uniclub Back-shoring, che coinvolge le Università dell'Aquila, Catania, Udine, Bologna, Modena e Reggio Emilia. Il gruppo di ricerca ha elaborato un vero e proprio database (Uni-CLUB MoRe Back-shoring), esaminando complessivamente 304 casi di operazioni di *back-shoring*. Non si tratta ovviamente di una ricerca esaustiva per tutti i casi, ma può dare, secondo il gruppo, un'idea del fenomeno e delle sue peculiarità. Questi numeri sono confermati anche da un'indagine della *Confederation of British Industry* (Cbi, la Confindustria britannica), secondo cui un terzo delle principali imprese europee ha riportato la produzione in patria negli ultimi tre anni: per quanto riguarda il caso specifico dell'Italia, la quota di chi ha rilocalizzato si attesta attorno al 29%, mentre un altro 18% sarebbe intenzionata a farlo nei prossimi tre anni.

⁴ Esiste anche un riflusso dall'Europa: 18 aziende hanno rinunciato ad impianti nell'Europa orientale, 11 in quella occidentale.

fino a qualche anno fa - come mobile ed elettrodomestici sono presenti in misura significativa. Ma ci sono anche aziende meccaniche e aziende elettroniche.

La ragione principale del ritorno (per il 42% degli imprenditori italiani) è risultato l'effetto positivo che ha il *Made in Italy* sul consumatore, associato a prodotti di buona manifattura; segue (il 24%) la motivazione legata allo scarso livello di qualità della produzione *off-shored*⁵; una questione che potremmo, pertanto, definire *tout court* di "*branding*".

Da questo quadro, qui sinteticamente delineato, emerge, inoltre, che i manager delle aziende hanno indicato quale intoppo prevedibile della delocalizzazione, la difficoltà di modulare la produzione sulle richieste del cliente, oggi cruciale nel moderno modello di esportazione, tarato sulle necessità e sulle indicazioni del destinatario della merce.

Dunque, anche senza voler dare valore risolutivo alle risposte di un numero limitato di aziende, la classifica delle motivazioni di una scelta certamente difficile e, quasi sempre, epocale per un'impresa, come il luogo in cui collocare la produzione, fornisce indicazioni istruttive sui punti chiave della strategie industriali con cui far fronte alla crisi: né costo del lavoro, né flessibilità della manodopera - certamente più vantaggiosi nei paesi di emigrazione - sembrano i parametri decisivi; piuttosto, qualità, brand e flessibilità nel rispondere alle esigenze del cliente. Un ritorno, dunque, alle origini non soltanto legato al territorio ma anche alle strategie competitive ed al relativo posizionamento legato alle più autentiche tradizioni imprenditoriali italiane.

L'*off-shoring* appare quindi, al contrario, una politica poco coerente per chi basa il proprio vantaggio competitivo su fattori quali l'alta innovatività dei prodotti, l'elevata qualità, la sicurezza dei processi, la rapidità e la flessibilità nel rispondere alle esigenze dei clienti, riscontrabili frequentemente nei settori delle macchine automatiche, della meccanica agricola e dell'abbigliamento. Rispetto agli elementi di costo, più elementari da calcolare e comparare, l'apprezzamento di queste variabili soft risulta più complesso, soprattutto quando le valutazioni relative alla localizzazione dei rifornimenti interagiscono con iniziative di commercializzazione dei propri prodotti sui medesimi mercati.

Un'ulteriore considerazione riguarda l'esigenza di ampliare l'intervallo temporale preso come riferimento per la valutazione, anche se si è consapevoli delle difficoltà attuali connesse a previsioni di medio-lungo periodo. Il cambiamento rapido delle condizioni di riferimento fa sì che le decisioni non possano basarsi sul contesto presente nel momento della decisione, ma siano necessarie proiezioni future, pur consapevoli del fatto che esse potranno comunque dimostrarsi fallaci nonostante la diligenza impiegata nella loro previsione.

Prima di passare all'analisi della letteratura, riteniamo opportuno, alla luce delle considerazioni svolte, indicare alcuni driver prospettici, qui preliminarmente emersi, che guidano il *back-shoring*:

- incremento del costo del lavoro nei mercati emergenti;
- velocità di risposta ai clienti nelle economie avanzate;
- riduzione del costo del lavoro locale grazie ad accordi con i sindacati nelle economie avanzate;
- creazione di nuovi posti di lavoro, in contesti caratterizzati da significativa disoccupazione;
- R&S più vicina alla produzione;
- riduzione dei costi di trasporto e logistica;
- accorpamento delle attività di *manufacturing*, *design* e sviluppo in un unico sito;
- difficoltà nell'assumere personale con le giuste competenze nei mercati emergenti, e conseguenti problemi di qualità⁶.

⁵ Per il 21% delle imprese italiane rimpatriate, invece, la ragione sta nella necessità di un'attenzione maggiore verso i bisogni dei clienti mentre per il 18% la pressione sociale nel paese di origine; per il 16% il fatto che ci sia un più elevato livello di competenze nel Paese d'origine; per il 13% la disponibilità di capacità produttiva a seguito della crisi economica nel Paese di origine e la riduzione del divario del costo del lavoro; infine, per l'11%, minor costi logistici nel Paese d'origine.

⁶ Afferma, a tal proposito, Rullani (2014): "in passato, la fabbricazione dei prodotti utilizzava anche l'abilità personale degli operai impiegati nelle lavorazioni e le risorse connettive esistenti di uno specifico contesto (la fabbrica, l'ambiente in cui essa si situa). Processi del genere, tuttavia, sono difficilmente trasferibili altrove, in luoghi in cui quelle abilità e quelle risorse connettive non ci sono o sono diverse dal modello di origine. Per trasferire fasi o funzioni produttive in un paese *low cost*, bisognerà dunque - prima - rendere codificato e impersonale il lavoro degli uomini, separando la loro intelligenza personale dai processi di trasformazione materiale in cui sono coinvolti".

3. Il back-shoring manifatturiero nella letteratura accademica e manageriale

Negli ultimi anni, termini come “*back-shoring*”, “*re-shoring*”, “*on-shoring*”, “*reverse-shoring*” o “*reverse-globalization*” sono gradualmente diventati familiari nella stampa economica e nei report delle società di consulenza (si vedano, tra gli altri, Sirkin *et al.*, 2012). Più recentemente il tema ha altresì attirato l’attenzione degli studiosi (Kinkel e Maloca, 2009; Holz, 2009; Mariotti e Mutinelli, 2010; Leibl *et al.*, 2011; Ancarani *et al.*, 2012; Kinkel, 2012; Fratocchi *et al.*, 2013). Nonostante questa crescente attenzione, l’argomento risulta essere ancora non sufficientemente considerato da parte accademica.

Come affermato in precedenza, la base di conoscenza sul tema si presenta frammentata e limitata, in particolare nella letteratura accademica (Fratocchi *et al.*, 2013). La terminologia non è adeguatamente sviluppata, nel senso che numerosi termini vengono usati come sinonimi per denominare fenomeni che spesso non risultano essere omogenei. Si ritiene, di conseguenza, opportuno fornire una definizione pratica del *back-shoring* che sia coerente con l’analisi della letteratura disponibile.

I principali punti di riferimento per una più corretta e ampia definizione terminologica sono: a) il disinvestimento estero (Boddewyn, 1979; Kobrin, 1980; Belberdos e Zou, 2006); b) la de-internazionalizzazione (Casson, 1986; Welch e Luostarinen, 1988; Calof e Beamish, 1995; Benito e Welch, 1997; Mellahi, 2003⁷; Reiljan, 2004); c) l’*off-shoring* (Lewin *et al.*, 2009; Bunyaratavej *et al.*, 2011; Mucchielli e Saucier, 1997⁸); d) la “rilocalizzazione di ritorno” (*return-relocation*⁹) (Jungnickel, 1990; Hardock, 2000; Holz, 2009) e termini simili come “*in-shoring*” (Liao, 2010; Dholakia e Kompella e Ales, 2012).

Secondo Holz (2009), Michael Fields, ex-presidente di Oracle USA, fu il primo ad utilizzare pubblicamente il termine “*back-shoring*”; il contesto era quello di un’intervista al mensile Fortune, la cui tematica principale era la rilocalizzazione dall’India nel settore delle *information technologies* (Fisher, 2006). Tuttavia, la prima vera definizione sembra essere quella proposta da Holz stesso, secondo cui il *back-shoring* è la “rilocalizzazione geografica di un’attività operativa funzionale creatrice di valore da un luogo estero verso la nazione d’origine dell’impresa” (2009, 156). In contrasto con questa definizione, Kinkel e Maloca (2009, p. 155) asseriscono che il *back-shoring* consiste in una “ri-concentrazione di parti della produzione da propri siti produttivi esteri o da fornitori esteri verso la produzione nella nazione d’origine dell’impresa”.

Secondo la definizione di Fratocchi *et al.* (2014), per *manufacturing back-shoring* intendiamo “una strategia aziendale volontaria orientata alla parziale o totale rilocalizzazione di una produzione precedentemente delocalizzata (in modalità di *in-sourcing* o di *out-sourcing*) nel paese di origine dell’impresa stessa (o in un’area prossima al paese di origine nel caso del c.d. *near-shoring*)”

Pertanto il *back-shoring* è, in sostanza, l’operazione inversa di una delocalizzazione (Chanteau, 2001, p. 88): significa che una unità produttiva viene rimpatriata dal paese ospite al paese di origine (Caddell, 2010; Tate, 2014; Kinkel, 2014). Di solito quando le imprese decidono di rientrare questo avviene perché il processo di delocalizzazione nel paese ospite non ha avuto successo o non è stato profittevole quanto le aspettative dell’impresa (Maetschke, 2009, p. 16). Al fine di affermare che un processo di *back-shoring* stia avendo luogo, devono verificarsi tre successive fasi:

1. nella prima, l’impresa prende la decisione di delocalizzare all’estero;
2. durante la seconda fase, la produzione viene ricollocata all’estero e tutte le attività manifatturiere vengono svolte all’estero;

⁷ Secondo Mellahi (2003, p. 151) la de-internazionalizzazione è da considerarsi “*a voluntary process of decreasing involvement in international operations in response to organizational decline at home or abroad, or as a means of enhancing corporate profitability under non-crisis conditions*”.

⁸ Questi autori definiscono l’*off-shoring* come “the move of a manufacturing process from one place to another (location or supplier) abroad”; questa definizione è coerente con quella dell’*Institute of Supply Chain Management* che considera l’*off-shoring* come “l’essere ubicati o operare al di fuori dei confini nazionali” (Jahns *et al.*, 2006; Monczka *et al.*, 2005)

⁹ Diversi studiosi e *practitioners* hanno proposto espressioni differenti per rappresentare il fenomeno in questione. Uno dei termini più comuni è, appunto, quello di “return relocation” (Rückverlagerung) che ritroviamo in prevalenza nella letteratura accademica e manageriale tedesca (Jungnickel, 1990; Holz, 2009).

3. infine, dopo questo periodo, l'impresa decide di riportare in patria tutto il processo: il *back-shoring*, pertanto, è un fenomeno che si verifica solo dopo che ha avuto luogo un processo di *off-shoring*.

A seconda della situazione l'impresa può decidere di rimpatriare il proprio processo produttivo o completamente o solo in parte. Di solito le imprese preferiscono far rientrare inizialmente solo una parte e poi il resto del processo di produzione *step-by-step* in modo progressivo, eventualmente lasciando operative nel sito estero alcune delle attività produttive (Kinkel e Maloca, 2008).

Quando un'impresa decide di far rientrare in patria una produzione, essa ha diverse opzioni in merito alla unità produttiva. In primo luogo essa potrebbe integrare in modo completo nella propria produzione in patria le attività e le funzioni che erano state delocalizzate. In questo caso alcuni autori parlano di "*direct back-shoring*" (Renz, 2005) o di "*internal back-shoring*" (Kinkel e Maloca, 2009). In alternativa queste stesse attività e funzioni saranno rimpatriate ma non saranno integrate nella produzione locale: l'impresa-madre affiderà questa responsabilità ad una terza parte. In questa situazione questo significa che l'impresa non realizzerà l'attività internamente ma preferirà utilizzare un fornitore locale piuttosto che uno ubicato in un paese in via di sviluppo (*low-cost country*). In questo caso si parla di "*indirect back-shoring*" (Renz, 2005) o di "*external back-shoring*" (Kinkel e Maloca, 2009) o, ancora, di "*back-sourcing*" (Holz, 2009).

Un aspetto rilevante che deriva dall'analisi della letteratura è quello delle motivazioni alla base delle strategie di ri-localizzazione della produzione. La ragione in assoluto più citata è il costo, in special modo il costo del lavoro (fra gli altri si segnalano Leibl *et al.*, 2009; Platts e Song, 2010; Holweg *et al.*, 2010); altri costi che appaiono critici sono quelli di trasporto (Leibl *et al.*, 2010) Kinkel (2012) segnalava che la questione del costo ha più che raddoppiato la propria importanza a partire dalla crisi finanziaria.

La seconda causa più rilevante del *back-shoring* è la perdita di flessibilità operativa (Kinkel *et al.*, 2007). Questo deriva da una rigidità degli ordini d'acquisto dopo la loro emissione (Ferreira e Prokopets, 2009); dalle penalità derivanti da ordini arrivati in ritardo (Ritter e Sternfels, 2004); da ordini in quantità minima dimensionata sulla portata di un container (Ferreira e Prokopets, 2009); da alti livelli di scorta (Ferreira e Prokopets, 2009); da un'inferiore capacità di risposta al cliente dovuta alla separazione fisica/geografica tra progettazione e stabilimenti di produzione (Accenture, 2011).

La terza motivazione più rilevante risulta essere rappresentata dai problemi di qualità del prodotto, specialmente nel caso di attività *off-shore* affidate a fornitori: secondo i dati raccolti da Kinkel e Maloca (2009) e Kinkel (2012), questa causa è cresciuta notevolmente d'importanza dal 1999. Tuttavia questo problema risulta prevalentemente associato a produzioni manifatturiere intraprese in Cina; al contrario analoghe produzioni in Messico hanno generato risultati abitualmente positivi, tanto da indurre numerose società degli USA ad adottare azioni di *near-shoring* (Agrawal *et al.*, 2003; Baldassarre, 2012; Tunisini *et al.*, 2011).

Una quarta categoria di motivazioni concerne le condizioni nelle rispettive nazioni d'origine delle imprese: incentivi per la rilocalizzazione in patria (Sirkin *et al.*, 2011); aumento della flessibilità del mercato del lavoro (Sirkin *et al.*, 2011); alti tassi di disoccupazione che inducono le persone a chiedere politiche protezionistiche e i sindacati ad accettare concessioni meno costose (Sirkin *et al.*, 2011); negli USA, ad esempio, la debolezza del dollaro verso lo *yuan* cinese, che rende le importazioni più costose (Sirkin *et al.*, 2011)¹⁰.

L'ultima categoria di motivazioni riguarda l'ambiente del paese estero che ospita le iniziative di manufacturing *off-shoring*: i rischi politici e sociali; i rischi di cambio (Leibl *et al.*, 2011); la mancanza di tecnici ben addestrati o di lavoratori competenti (Couto *et al.*, 2008; Shiry *et al.*, 2009; Leibl *et al.*, 2011; Sirkin *et al.*, 2011).

¹⁰ A tal proposito si segnala negli USA una iniziativa di promozione di attività di rientro in patria di produzioni delocalizzate, promossa attraverso un sito web (<http://www.resshorennow.org>) molto ricco di informazioni e strumenti operativi per effettuare, ad esempio, auto-valutazioni del TCO (Total Cost of Ownership) reale dei beni prodotti in luoghi off-shore e poterlo comparare con beni "made in USA".

Tab. 1: Iniziative di back-shoring in Italia-analisi per paese estero di provenienza e settore

	Cina	Europa dell'est	Asia (paesi diversi dalla Cina)	Europa occidentale	Nord America	Totale
Abbigliamento e calzature	14	8	9			31
Alimentare				1		1
Mobili	3	2		1		6
Automotive	1	1	1			3
Biomedico	1			2	2	5
Elettrico		2				2
Elettrodomestici	4			1		5
Elettronica	1	2		2		5
Meccanica	2	3	1	4		10
totale	26	18	11	11	2	68

Fonte: Fratocchi *et al.* 2013 e Uni-Club MoRe *Back-shoring*

4. L'indagine sulle imprese del tessile abbigliamento nel territorio pugliese

Alla luce delle su descritte premesse, si è inteso condurre, in relazione al fenomeno del *back-shoring*, un'indagine descrittiva ed esplorativa sul territorio pugliese in ragione dell'importanza che il settore manifatturiero tessile abbigliamento ha storicamente rivestito in tale regione: nel suo complesso, il comparto evidenzia la presenza di oltre 4.700 unità locali attive sul territorio regionale che impiegano complessivamente 34.028 addetti¹¹. La maggioranza delle imprese del sistema moda, quasi il 70%, è specializzata nella confezione di articoli di abbigliamento e maglieria e nei servizi produttivi di sub-fornitura fra cui taglio, cucitura, confezione, stiro.

Insieme al comparto calzaturiero, dà luogo ad aggregazioni produttive localizzate denotate da dinamiche distrettuali. La concentrazione più rilevante d'impresе specializzate si rileva in tre poli¹²: il polo produttivo dei Trulli (sud-barese) con imprese specializzate nella produzione di abbigliamento esterno per uomo, donna e bambino, in particolare capispalla, pantaloni, camicie, abiti sposa e cerimonia; il polo produttivo della Conca Nord barese (nuova Provincia Barletta-Andria-Trani) con imprese specializzate nella produzione di abbigliamento per bambino, sportivo, intimo (biancheria e maglieria), maglieria esterna (tagliata e calata); il polo produttivo dell'area Salentina (provincia di Lecce) in cui prevale la produzione di abbigliamento casual (jeans), di calze, camicie, cravatte e cappelli.

Con la presente indagine empirica s'intende analizzare l'orientamento strategico che le imprese del settore hanno in merito alla rilocalizzazione produttiva, quali sono le determinanti e le problematiche che incontrano nell'intraprendere tale scelta, e il ruolo rivestito dall'innovazione tecnologica.

Il *paper* è uno studio esplorativo, strutturato in modo da seguire i principi delineati da eminenti studiosi (Eisenhardt, 1989), sulla base dei temi evidenziati dalla letteratura esaminata nel paragrafo precedente. Per analizzare il caso di studio sono state seguite le indicazioni che emergono da Eisenhardt e Graebner (2007): i dati secondari sono stati raccolti non solo per fornire una descrizione esaustiva del contesto competitivo, ma anche per garantire più fonti di dati nella progettazione dei casi da studiare (Gersick, 1988), come suggerisce la metodologia di ricerca caso di studio (Yin, 1998).

Il *paper* presenta i limiti di aver preso in considerazione un ristretto numero di imprese, dovuto alle difficoltà nell'ottenere in tempi brevi i *feedback* dai soggetti interpellati, di rilevare

¹¹ Fonte: Scheda informativa Regione Puglia fiera Pitti Uomo Giugno 2012, <http://www.regione.puglia.it/index.php?page=pressregione&opz=display&id=13280&keysh=occupati%20tessile%20abbigliamento>.

¹² Individuati dall'Istat.

essenzialmente il giudizio dell'imprenditore, concentrandosi su un'unica prospettiva di analisi, e di aver focalizzato l'attenzione su di un solo settore manifatturiero.

Oltre i limiti, che sono tipici di ricerche esplorative (con metodologia qualitativa), il presente *paper* ha il merito di delineare i contorni del fenomeno del *back-shoring* e fornire spunti preliminari utili per ulteriori e più approfondite ricerche.

Per la raccolta dati si è inteso predisporre un'intervista ad un gruppo d'impresе, che fosse rappresentativo dei poli produttivi su citati, finalizzata ad evidenziare gli attuali concreti comportamenti gestionali adottati in merito alla scelta di localizzazione produttiva.

Sono state individuate le imprese da intervistare utilizzando come parametro distintivo l'adozione da parte delle stesse aziende, di una strategia orientata alla *leadership* di qualità del prodotto, arrivando a comporre un gruppo di 15 imprese, qualificabili come eccellenti¹³.

L'indagine esplorativa, avviata a febbraio 2014 con una prima rilevazione qualitativa, si prefigge lo scopo di approfondire, in una fase successiva, lo studio empirico sul territorio pugliese col fine di individuare un possibile modello gestionale per le PMI di settore per l'efficace ritorno alla produzione in loco.

Le risposte complete ad oggi disponibili sono 6 (3 aziende del polo sud-barese, 2 della conca nord barese, 1 dell'area salentina). Di queste, 5 hanno un fatturato annuo compreso fra i 3 e i 5 milioni di euro (di cui 4 con poco meno e 1 con poco più di 20 dipendenti) e una media impresa (con oltre 100 dipendenti) ha un fatturato di oltre 10 milioni di euro.

I paesi stranieri in cui producono o dai quali acquistano sono fondamentalmente quelli del *far-east*: la Cina, il Bangladesh, l'India; poi vi sono i paesi minori del sud est asiatico che stanno erodendo attrattività alla Cina quanto a costo della manodopera, ovvero Vietnam e Laos. Più vicino al continente europeo le forniture tessili e abbigliamento sono riscontrabili in Turchia e Romania.

Due delle rispondenti importano da 3 diversi paesi, tre aziende importano da 2 diversi paesi e una importa da un solo paese straniero: questo dato è motivato dalla necessità impellente di diversificare il rischio di ritardate o mancate consegne, e soprattutto dalla spasmodica ricerca del costo d'acquisto inferiore, parametro di scelta nel *global-procurement* soggetto a cambiamento ogni 2 anni. Interessante notare il discreto grado di orientamento all'export: tre delle rispondenti esporta in più di 5 paesi, due aziende esportano in più di 10 paesi e una in 3 paesi europei.

Dunque la lunghezza e la complessità dell'intera *supply chain* assume, in alcuni casi, dimensioni e caratteristiche tali da poter stimolare un approfondimento circa l'influenza delle stesse sulla scelta di rilocalizzazione.

La discreta presenza all'estero, intesa come premio dei consumatori stranieri per il valore aggiunto attribuito alla manifattura italiana, stride con la realtà produttiva d'origine la più diversa; d'altra parte si può ritenere tale elemento come una potenziale opportunità, nell'ipotesi di incrementale ri-equilibrio dei costi del lavoro su scala globale, per le imprese manifatturiere pugliesi che detengono una posizione significativa sui mercati stranieri basata su un vantaggio competitivo così solido come l'affezione al *Made in Italy*. Questo dato è avvalorato dalla risposta positiva di tutte le imprese intervistate alla domanda "quanto è percepito il marchio *Made in Italy* dal consumatore straniero come valore aggiunto?": tutte le imprese intervistate ritengono che sia "molto" percepito come valore aggiunto.

Se scendiamo nel dettaglio dei *drivers* della scelta di *back-shoring*, dalle interviste emerge come siano predominanti nell'indirizzare le scelte di governo verso il ritorno alla produzione in Italia, l'incremento continuo dei costi d'acquisto e i problemi di qualità nelle forniture estere (si veda in tab. 2 il numero d'impresе che confermano ciascun *driver*); seguono i tempi di consegna incerti e una problematica che sta attanagliando la gran parte degli importatori nel settore tessile-abbigliamento (specialmente negli ultimi 3 anni), ovvero l'incremento dei quantitativi minimi di produzione imposti dai fornitori con un accresciuto potere contrattuale nei confronti di clienti globali. Questo meccanismo incide molto negativamente sulla redditività e sul livello di servizio in

¹³ Parametri guida nell'individuazione del campione: posizionamento di mercato, possesso di un marchio proprio, indice di penetrazione sul mercato (domestico e straniero)

quanto erode molto spesso la marginalità sui singoli articoli che pur di essere lanciati in produzione vengono acquistati in quantità molto superiori al venduto, o nella peggiore delle ipotesi cancellati dai programmi produttivi, a danno dei clienti finali e dell'immagine aziendale.

Tab. 2: Drivers della rilocalizzazione

Incremento dei costi d'acquisto nelle forniture estere	6
Problemi di qualità nelle forniture con l'estero	6
Tempi di consegna incerti	5
Quantitativi minimi di produzione aumentati	4
Situazione sociale instabile nei paesi di fornitura	3
Costi di trasporto crescenti	2
Problemi nelle operazioni doganali	2
Eccessivo peso sull'equilibrio finanziario	1
Prezzi d'acquisto incerti	1

Fonte: ns. elaborazione

Di non poco conto è la situazione sociale e del mercato del lavoro nei paesi d'origine delle forniture: le rivendicazioni salariali, le turbolenze nel tessuto industriale locale, le problematiche di instabilità politica e sociale dei paesi da cui si importa, generano delle perdite molto consistenti per le piccole e medie imprese in esame, che basano gran parte del proprio business sul servizio ai distributori in termini di consegne *on-time* di capi d'abbigliamento ad altissimo grado di obsolescenza. Infine, non trascurabile l'aspetto relativo alla crescita dei costi di trasporto, alle problematiche doganali, all'incertezza sui prezzi d'acquisto e allo squilibrio finanziario generato dall'anticipato pagamento della merce importata.

Per quanto concerne, invece, il ruolo che l'innovazione tecnologica riveste nella scelta di *back-shoring* è da evidenziare che 4 delle imprese intervistate ritengono che l'evoluzione tecnologica abbia contribuito a rendere più opportuna l'acquisizione di nuovi macchinari robotizzati, meglio utilizzabili all'interno, specie se accoppiata all'uso delle stampanti 3D e che le risorse umane presenti nel nostro Paese siano più qualificate per l'uso di tali tecnologie (tutte lo confermano). Questa considerazione apre il varco a successivi approfondimenti empirici sulla capacità di recupero competitivo per le aziende manifatturiere in esame derivanti dall'implementazione di tali tecnologie, nonché sull'influenza sulla decisione di rilocalizzazione.

Fra le problematiche e i limiti nell'attuazione della strategia di rilocalizzazione produttiva, gli elementi principali rilevati che frenano tale scelta sono:

- la scarsa disponibilità di manodopera qualificata nei processi produttivi specifici (tutte le aziende rispondenti confermano il dato)
- i macchinari e le attrezzature disponibili non sono riutilizzabili in modo da garantire la capacità produttiva equivalente ai quantitativi acquistati all'estero (dato confermato da 4 delle rispondenti)
- l'entità dell'investimento (su base annuale) necessario per l'acquisto e riattrezzaggio di nuovi impianti è superiore rispetto all'investimento (su base annuale) in fornitura all'estero (dato confermato da tutte le rispondenti).
- in caso di acquisto di nuovi impianti, la ricerca sul mercato italiano è poco agevole per 5 delle rispondenti
- i tempi di ricostituzione del *know how* specifico per i processi produttivi in oggetto è di 2 anni

È rilevabile, quindi, nelle aziende intervistate, un orientamento al *back-shoring* positivo: la scelta iniziale di delocalizzare era determinata dalla volontà speculativa sui differenziali di costo dei fattori produttivi e dalla minaccia di fuoriuscita dal mercato. Nel contesto competitivo attuale in cui si vive un'evoluzione costante e accelerata dei mercati di approvvigionamento globali vi è un tendenziale riequilibrio delle asimmetrie di costo dei fattori produttivi che induce le imprese

esaminate, pur con cautele e scontrandosi con limiti oggettivamente ancora consistenti, a non tralasciare e a valutare concretamente l'ipotesi di ritorno alla produzione in Italia.

5. Conclusioni

L'analisi condotta ha confermato che, al momento, anche alcune imprese manifatturiere italiane tendono a percorrere la strada al contrario, riportando in parte o tutta la propria produzione nel Paese d'origine. Le ragioni principali del ritorno sono riconducibili all'effetto positivo che ha il "Made in Italy" sul consumatore, associato a prodotti di buona manifattura, nonché alla motivazione legata allo scarso livello di qualità delle produzioni *off-shored*, che hanno conseguenze negative sulle politiche di "branding". E nonostante non ci sia accordo tra gli studiosi e tra gli operatori aziendali circa la reale portata del fenomeno del *back/re/nearshoring*, appare indubbio che esso rappresenti una delle molteplici modalità con cui le imprese stanno riconfigurando la propria *supply chain* alla scala internazionale, spinte anche dalle pressioni derivanti dalla crisi mondiale.

Questa tendenza sta rafforzando l'autenticità del marchio "Made in Italy", che in molti settori (si pensi all'agro-alimentare ed al tessile-abbigliamento) si stava snaturando e confondendo con i diffusi fenomeni di "made by Italians" (produzioni realizzate dagli italiani all'estero), di "italian sounding" (utilizzo di denominazioni, riferimenti, immagini o segni che evocano l'Italia) o di "look alike" (prodotti contraffatti, confondibili con gli originali).

Il valore elevato dell'euro, moneta forte caratterizzata ultimamente da un tasso di cambio che non ha favorito le esportazioni di prodotti realizzati sulla base di strategie fondate sulla *leadership di costo*, sta spingendo le aziende italiane verso un rilancio delle politiche di *differenziazione* basate sull'elevata qualità delle produzioni, contribuendo al rafforzamento della reputazione e dell'immagine delle manifatture autenticamente "Made in Italy". Gli acquirenti più esigenti di abbigliamento (si pensi ai nuovi mercati in Paesi ricchi quali Cina, India e altri emergenti) cominciano a diffidare dei capi non prodotti interamente in Italia: idearli e progettarli nel nostro Paese, per poi realizzarli fuori, non è più sufficiente, ma è necessario che anche la manifattura e il *know how* siano totalmente italiani, altrimenti diventa più difficile giustificare l'autorevolezza del brand e il prezzo dei prodotti¹⁴.

Nell'attuale contesto, la consueta delocalizzazione verso l'Est asiatico, dettata dalla necessità di ridurre i costi di produzione che aveva caratterizzato le dinamiche di sviluppo e di allocazione delle produzioni *low cost* per molte aziende, appare sempre meno idonea a garantire l'affermazione delle imprese italiane sui mercati di sbocco internazionali. Attualmente l'Italia è un mercato in recessione, per cui le imprese hanno la necessità di lavorare con ancora più attenzione sull'export, di puntare su incrementi dell'innovazione e di ripensare localmente anche il *materials management*.

Si è visto che i principali fattori che influenzano le dinamiche imprenditoriali, spingendole dall'*off-shoring* verso il *re-shoring* (principalmente dal Far East) e che favoriscono il *back-shoring* (forma inversa della delocalizzazione, Chanteau, 2001, p. 88), riportando la creazione di valore dall'estero verso la nazione d'origine dell'impresa, sono riconducibili essenzialmente all'eccellenza nella tipologia di prodotto (manifatture *high tech* ed *high quality*), alla connotazione etica delle produzioni (*compliance*, conformità e rispetto dei diritti dei lavoratori, delle normative ambientali e dell'equità delle negoziazioni commerciali), alla flessibilità nel rispondere alle esigenze dei clienti, al rilancio delle strategie di "small and local is beautiful", all'incremento dei costi del lavoro nei Paesi asiatici e dei costi di logistica in entrata, al rilancio dell'occupazione domestica nel nuovo contesto normativo, che favorisce una maggiore flessibilità del lavoro.

¹⁴ Si pensi, per tutti, all'azienda di Brunello Cucinelli, con la propria filiera produttiva interamente concentrata ed ubicata nel centro Italia. Alcune imprese italiane, avendo percepito l'avvio di flussi di rilocalizzazione domestica (possibili non soltanto in modalità *in-sourcing*, ma anche *out-sourcing*) di produzioni precedentemente delocalizzate all'estero, si stanno specializzando su lavorazioni per conto dei grandi marchi italiani, che riportano le proprie produzioni in patria. A conferma dell'importanza del fenomeno, si evidenzia che tra le aziende nazionali che stanno rilocalizzando in Italia le attività manifatturiere figurano Natuzzi, Piquadro, Belfe, Nannini, Fiamm, Masters, And Camicie.

La rilevazione empirica, condotta mediante la somministrazione di un questionario alle aziende pugliesi, si è concentrata sul comparto locale del tessile-abbigliamento, che, con quello delle calzature, raccoglie quasi la metà delle aziende italiane rimpatriate.

In particolare, i primi risultati¹⁵ confermano che l'attenzione alla *qualità* del prodotto e delle materie prime componenti, considerata la fonte importante del vantaggio competitivo per le imprese del settore, è il fattore più rilevante che favorisce il *back-shoring*; ad esso si accompagnano l'incremento del *costo del lavoro* (per esempio, in Cina il tasso di crescita annuo delle retribuzioni si stima sarà del 17 per cento nel quinquennio 2010-2015), e dei *costi di acquisto* negli approvvigionamenti dall'estero, l'incertezza dei tempi di consegna e l'aumento dei quantitativi minimi delle ordinazioni. Gli altri fattori, considerati meno rilevanti dalle imprese, che spingono anche per il rientro in loco delle produzioni, sono l'instabilità della *situazione politica e sociale e del mercato del lavoro* nei Paesi d'origine delle forniture, l'incremento dei *costi di trasporto* e delle *problematiche doganali*, nonché l'incertezza dei prezzi d'acquisto e il maggiore fabbisogno finanziario generato dai pagamenti anticipati delle merci importate, nonché i tempi di consegna delle produzioni svolte all'estero. Ma la vera leva che più di ogni altra emerge come richiamo in patria è l'*innovazione tecnologica*: emerge proprio come l'evoluzione tecnologica stia contribuendo a rendere più opportuna l'acquisizione di nuovi strumenti *high-tech*, che sono meglio utilizzabili all'interno, specie se accoppiata all'uso delle sempre più diffuse stampanti 3D.

Dunque, la logica che sta dietro il *back-shoring* è interessante e non può essere definita a breve termine, ma sicuramente è condizionata dall'aumento dei costi di trasporto, dei salari e delle materie prime (cinesi), inoltre l'effetto decisivo è dato dal fatto che alcune imprese sono state obbligate ad effettuare *back-shoring* perchè molti dei loro principali clienti avevano già spostato le produzioni nel paese d'origine ovvero richiedevano produzioni *made in Italy*, quindi il tutto va visto come un effetto contaminante, legato alla necessità di gestire clienti e fornitori in una dimensione territoriale limitata, circoscritta, con un nuovo imprescindibile legame con il territorio (Tab. 3).

Tab. 3: I fattori che favoriscono e le problematiche che rallentano le iniziative di *back-shoring* in Italia

controllo della qualità	scarsa disponibilità di manodopera qualificata
orientamento all'etica	capacità produttiva inferiore ai quantitativi dall'estero
flessibilità di risposta ai clienti	investimento per acquisto e riattrezzaggio impianti
incremento costi d'acquisto e del lavoro nel far East	ricostituzione know how specifico per i processi produttivi
incremento costi di trasporto e logistica	non riutilizzabilità di macchinari e attrezzature disponibili
small and local	difficoltà di ricerca dei nuovi impianti sul mercato italiano
perdita flessibilità operativa (riempimento container)	
alti tassi di disoccupazione domestica	
maggior flessibilità del lavoro	
minori costi della logistica in entrata	

Fonte: ns. elaborazione

Tuttavia, le imprese intervistate hanno anche evidenziato le problematiche che rallentano le operazioni di *back-shoring*, riconducibili essenzialmente alla *riorganizzazione in loco* dei fattori della produzione (macchinari e lavoro), per i quali si punta all'eccellenza delle tecnologie e delle qualifiche.

La rilocalizzazione produttiva appare incastonarsi coerentemente nella concezione relazionale dell'ambiente competitivo in cui lo sviluppo di interazioni, collaborazioni e alleanze, può generare maggior valore per tutti i componenti della rete relazionale (partner, fornitori, clienti), diversamente dalla prospettiva tradizionale del settore e del mercato secondo cui l'impresa ricerca la propria competitività attraverso l'esercizio di potere potenzialmente generatore di conflitti (che può aver ispirato scelte di delocalizzazione produttiva verso il minor costo del fattore lavoro). Nella rete si possono affinare le capacità dinamiche attraverso le relazioni con gli altri attori, generando così

¹⁵ Si veda il paragrafo precedente.

ulteriori competenze distintive (Hakansson e Ford, 2002). La problematica, sopra evidenziata, inerente la riorganizzazione in loco dei fattori produttivi (macchinari e lavoro) e delle relative forniture, è, nell'ottica di *network* d'impresе, un elemento cruciale per l'efficacia del *back-shoring*.

Nell'ambito del comparto manifatturiero italiano, dunque, la tendenza a delocalizzare, già modesta e di lenta progressione, nel tempo ha subito non solo un significativo rallentamento, bensì un vero e proprio processo inverso per tutto quanto evidenziato nel precedente paragrafo e quanto richiamato nel presente. Infatti, la delocalizzazione del rilevante “*made in Italy*”, nei settori dell'abbigliamento ed accessori, ha concesso inizialmente alle imprese più dinamiche un considerevole vantaggio competitivo, che però nel tempo si è affievolito a causa delle semplificazioni e delle imitazioni anche grossolane dei prodotti. Errore strategico per tali produzioni è stato proprio quello di perdere le proprie specificità legate alla manifattura svolta all'interno dei confini nazionali, in quanto frutto di tradizione e know-how di eccellenza, sinonimo di riconoscibilità in tutto il mondo.

In conclusione, è opportuno rimarcare che il *back-shoring* contribuisce a frenare una delle conseguenze più rilevanti della globalizzazione: la perdita del radicamento spaziale dell'impresa. In sostanza, si tratta del fenomeno opposto alla delocalizzazione delle imprese, che ha generato la conseguente destrutturazione delle attività produttive. Riprendendo l'efficace metafora di Peter Drucker, per il quale le imprese dell'epoca fordista erano come le piramidi d'Egitto, strutture ben piantate su un territorio, con il quale sviluppavano relazioni di natura non solo economica, ma anche sociale e culturale, le imprese attuali, invece, sono come le tende del deserto che un giorno possono essere piantate in un luogo e il giorno successivo in un altro. Di conseguenza, è andata progressivamente diminuendo la corrispondenza stretta tra territorio e impresa¹⁶, corrispondenza che era alimentata da controlli informali e da forme di mutuo aiuto: l'imprenditore che si fosse “comportato male” si trovava a dover rispondere alla “sua gente”, la quale generalmente rappresentava anche il principale mercato di sbocco dei suoi prodotti. In siffatti contesti, la responsabilità sociale dell'impresa era naturale, per così dire, nei fatti, pertanto non era necessario neanche considerarla. Quando i mercati di riferimento dell'impresa assumono una connotazione sempre più globale, la produzione di profitto non equivale più, necessariamente, a produrre benessere diffuso (Zamagni, 2003).

Con il *back-shoring* si recupera la tradizionale logica di legittimazione dell'impresa nel proprio territorio, per la quale la generazione di profitto era, di fatto, fonte di benefici sociali; pertanto, il tema ha recentemente assunto rilevanza nel dibattito sulle politiche industriali per il superamento della crisi economica che caratterizza le economie dei principali paesi industrializzati, tra cui l'Italia. Gli effetti benefici delle strategie di *back-shoring* sono però da rinvenirsi anche sul fronte dell'innovazione, dato che la presenza di un sistema produttivo avanzato costituisce per molti settori industriali ad alto valore aggiunto (es. materiali compositi, biotecnologie, nanotecnologie, dispositivi meccanici di precisione), uno dei fattori istituzionali più importanti per lo sviluppo di conoscenze e competenze, date le strette interconnessioni tra le attività di *manufacturing* e quelle di R&S.

Il rientro delle produzioni, che andrebbe stimolata con opportuni incentivi statali, richiama, pertanto, l'impresa verso impegni di solidarietà sociale, riportandola a considerare le proprie radici nel territorio d'origine: essa diviene *bella*, ovvero *impresa armonica* (Baccarani, 1991), che vive in armonia, progettando e diffondendo benessere nel complesso sistema di relazioni interne ed esterne, che contribuisce al bene comune, sviluppandosi in *consonanza* (Golinelli, 2008) con il contesto esterno (Baccarani, 2013).

¹⁶ Tra gli *stakeholders* dell'impresa solo gli investitori, cioè gli azionisti ed i finanziatori, in questa epoca di globalizzazione, non sono legati alla dimensione spaziale (possono comprare e vendere ovunque senza vincoli). Tutti gli altri *stakeholders* non possono liberarsi dai vincoli imposti dai processi di localizzazione: la mobilità acquisita dagli investitori genera una netta divaricazione tra potere economico e obblighi sociali, una separazione senza precedenti nella storia, quando anche i “ricchi” non potevano sottrarsi ai condizionamenti territoriali. È come se il capitale, oggi, avesse acquisito una nuova libertà: quella di non ritenersi responsabile nei confronti dei luoghi in cui è presente, né di preoccuparsi delle conseguenze associate al suo modo di funzionare. (Zamagni S., 2003)

Bibliografia

- ACCENTURE, (2011), "Manufacturing's Secret Shift. Gaining Competitive Advantage by Getting Closer to the Customer", Report aziendale.
- ANCARANI A., FRATOCCHI L., NASSIMBENI, VALENTE M.E., ZANONI A. (2012), "Le strategie di *back-shoring* e *near-shoring* nelle imprese manifatturiere italiane: caratterizzazione del fenomeno e comparazione internazionale", in *Rapporto 2011-2012. L'Italia nell'economia internazionale*, ICE, Roma.
- BACCARANI C. (2013), "L'impresa tra crisi, lentezza e bellezza", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, pp. 1-19 (visionato il 24 aprile 2014 su http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_2013_-1_baccarani.pdf).
- BACCARANI C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Quaderni di Sinergie*, n. 7, pp. 37-56.
- BALDASSARRE F. (2012), *Global sourcing*, Egea, Milano.
- BURNSON P. (2011), "Near-Shoring/Right-Shoring Strategies: weighing the risks of global sourcing", *Logistics Management*, August, pp. 62-64 (visionato il 20 aprile 2014 su http://www.logisticsmgmt.com/images/site/LM1108_Global_ShoringStrategy.pdf)
- CADDELL J. (2010), "Backshoring": the new buzzword that may give you a job", risorsa consultata il 2 maggio 2014, disponibile al seguente indirizzo: <http://thecustomercollective.com/Home/49737>.
- CASSON M. (1986), "International divestment and restructuring decisions (with special reference to the motor industry)", International Labour Office - Multinational Enterprises Program - Working Paper, N. 40.
- CHANTEAU J.P. (2001), "Délocalisations et emploi: faux débats et vrais enjeux", *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, vol. 1, n. 13, pp. 87-110.
- COUTO V., DIVAKARAN A., MANI M. (2008), "Is Backshoring the new Offshoring?", *Leading Ideas Strategy+business*, Booz and co., October, 21.
- DI LUCCHIO M. (2014a), "I brand della moda tornano in Italia? Noi produciamo per loro", *Economy up*, risorsa consultata il 3 maggio 2014, disponibile al seguente indirizzo: http://www.economyup.it/made-in-italy/977_i-brand-della-moda-tornano-in-italia-noi-produciamo-per-loro.htm.
- DI LUCCHIO M. (2014b), "Ecco perché le aziende tornano a produrre in Italia" *Economy up*, risorsa consultata il 2 maggio 2014, disponibile al seguente indirizzo: http://www.economyup.it/made-in-italy/1095_ecco-perche-le-aziende-tornano-a-produrre-in-italia.htm.
- DHOLAKIA N., KOMPPELLA R.K., HALES D. (2012), "The Dynamics of Inshoring", *Knowledge Globalization Conference*, Pune, India, vol. 6, n. 1, pp. 88-95.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FERREIRA J., PROKOPETS L., (2009), "Does off-shoring still make sense?", *Supply Chain Management Review*, January-February, pp. 20-27 (pdf visionato il 20 aprile 2014 su http://www.areadevelopment.com/article_pdf/id44472_does-offshoring-still-make-sense.pdf)
- FISHER A. (2006), "Bringing the Jobs Home", *CNN Money*, March 20th, *Fortune Magazine*, visionabile su http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/03/20/8371784/ (visitato il 3 maggio 2014)
- FRATOCCHI L., NASSIMBENI G., SARTOR M., ANCARANI A., DI MAURO C., ZANONI A., BARBIERI P., VIGNOLI M. (2013), "Manufacturing *Back-shoring* and the Global Fragmentation of production: what is changing after the financial crisis?", paper presented at the 40th Academy of International Business UK&Ireland Charter, Aston Business School, March 21-23.
- FRATOCCHI L., DI MAURO C., BARBIERI P., NASSIMBENI G., ZANONI A. (2014) "When Manufacturing Moves Back: Concepts and Questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 54-59.
- GERSICK C.J. (1988), "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development", *Academy of Management Journal*, vol. 31 n. 1, pp. 9-41.
- GOEL A., MOUSSAVI N., SRIVATSAN N. (2008), "Time to rethink *off-shoring*", *McKinsey Quarterly*, September.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- HAKANSSON H., FORD D., (2002), "How should companies interact in business networks", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 2, pp. 133-142.
- HOLWEG M., REICHHART A., HONG E. (2010), "On risk and cost in global sourcing", *International Journal of Production Economics*, vol. 131, n. 1, pp. 333-341.
- HOLZ R. (2009), *An Investigation into Off-shoring and Back-shoring in the German Automotive Industry*, PhD Thesis at the University of Wales, Swansea, Novembre.
- JUNGNICKEL R. (1990), *Technologien und Produktionsverlagerungen*, Verlag Weltarchiv, Hamburg.
- KINKEL S., MALOCA, S. (2008), *Produktionsverlagerungen rückläufig*, Mitteilung aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion Nr. 45 Januar 2008, Fraunhofer Institute, Germany, Karlsruhe.
- KINKEL S., MALOCA, S. (2009), "Drivers and antecedents of manufacturing off-shoring and back-shoring - A German perspective", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.15, n. 3, pp. 154-165.

- KINKEL S. (2012), "Trends in Production Relocation and *Back-shoring* activities: Changing patterns in the course of the Global Economic Crisis", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32 n. 6, pp. 696-720.
- KINKEL S. (2014), "Future and impact of backshoring - Some conclusions from 15 years of research on German practices", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 63-65.
- KOBRIN S.J. (1980) "Foreign enterprise and forced divestment in LDCs", *International Organization*, vol. 34, n.1, pp. 65-88
- LANZARA R. (2011), "Outsourcing is like a pendulum. Is the pendulum swinging back?", intervento al VII Negotiorum Doctrina ADACI "La segmentazione strategica del parco fornitori", Bologna, 25 novembre 2011.
- LEIBL P., MOREFIELD R., PFEIFFER R. (2011) "A study of effects of *back-shoring* in the EU", *Journal of Business and Behavioural Sciences*, vol. 23, n. 2 pp. 72-79.
- LIAO W.C. (2012), "Inshoring: The Geographic Fragmentation of Production and Inequality", *National University of Singapore IRES (Institute of Real Estate Studies) Working Paper 2012-009*, January 12.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M., (2010), *Italia multinazionale 2010. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Rubettino.
- MAETSCHKE L. (2009), *The process of offshoring and backshoring of manufacturing to and from low wage countries*, Ecole de management de Marseille, GRIN.
- PLATTS K.W., SONG, N. (2010), "Overseas sourcing decisions -The total cost of sourcing from China", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 320-331.
- RENZ (2005), *Rückverlagerung deutscher Unternehmen aus dem Ausland*, Diploma Thesis, University Tübingen, Tübingen (Germany) www.rueckverlagerung.de.
- RITTER C., STERNFELS R.A. (2004), "When offshore manufacturing doesn't make sense", *The McKinsey Quarterly*, n. 4.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- SCICUTELLA M. (2011), *La gestione d'impresa*, Cacucci Editore.
- SHIRY D., MORRISON T., IZZO T., (2009), "Bring Manufacturing Jobs Home!", Deloitte Debates, Deloitte Consulting LLP.
- SIRKIN H.L., ZINSER M., HOHNER D., ROSE J., (2012), "U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point. Which Industries, Why and How Much?", BCG perspectives, March 22.
- TATE W.L. (2014), "Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 66-68.
- TUNISINI A., BOCCONCELLI R., PAGANO A. (2011), "Is local sourcing out of fashion in the globalization era? Evidence from Italian mechanical industry", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 6, pp. 1012-1023.
- YIN R.K. (1998), "The abridged version of case study research: Design and method", in Leonard Bickman and Debra J. Rog (eds.), *Handbook of Applied Social Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1998, pp. 229-259.
- YIN R.K. (2014), *Case study research: Design and methods*, Sage publications, Sage, Thousand Oaks, CA, 2003b, 3rd edition.
- ZAMAGNI S. (2003), "L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione", *POLITEIA*, XIX, 72, vol. 19, n. 72, pp. 28-42 (visionata il 24 aprile 2014 su http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/n_72_Zamagni.pdf).

The Case for Re-shoring Manufacturing Jobs

BEHROOZ LAHIDJI* WALTER TUCKER•

Abstract

Objectives. *Retaining manufacturing jobs in Asia based on labor cost alone no longer makes sense. Moving production jobs from low-wage areas to locations closer to markets and engineering design centers, or re-shoring, is a significant trend, at least in the United States. Articulating a literature-based rationale for locating jobs near markets and supporting this rationale by interviewing experts could assist businesses to reconsider their past policies and strengthen national economies.*

Methodology. *Investigators evaluated academic literature and the trade press mostly reporting on North American Free Trade Act (NAFTA) Partners (U.S.A., Canada, Mexico) on the issue of re-shoring manufacturing jobs. In addition, researchers interviewed executives and engineers in companies currently importing auto parts from Asia, but considering domestic sourcing.*

Findings. *About one-third of all manufacturing companies in the US and fully half of large companies were actively considering re-shoring. Product quality is more easily assured with geographic proximity between the supplier and the original equipment manufacturer that will assemble and ship the final product. Long supply lines are expensive and counter-intuitive in a just-in-time manufacturing climate. Criteria for re-shoring are dynamic.*

Research Limitis. *This is small attempt to address an issue of enormous proportions. The interviews were limited to the auto industry. More, larger-scale interdisciplinary research is needed.*

Practical Implications: *Understanding this phenomenon is critical. The economic stakes are high for those countries largely consuming the manufactured products which are produced and generating employment elsewhere.*

Originality of the study. *Little literature exists on this recent phenomenon. Many manufacturing companies are reconsidering their sourcing decisions and research such as this could contribute to re-shoring jobs and helping local economies.*

Key words: *Manufacturing; jobs; relocation; off-shoring; re-shoring*

* PhD, Professor of *Engineering Management*, Director, School of Engineering Technology - Michigan University
e-mail: blahidji@emich.edu

• PhD, Professor of *Quality Management*, Program Coordinator, Master of Science in Quality Management - Michigan University
e-mail: walter.tucker@emich.edu

1. Introduction

Over the next 10 years, about 2 billion new global consumers will double the consumption of goods to \$64 trillion and manufacturing will grow from 16 to 25% of world GDP. Some \$350 billion is the “advanced” economies’ trade deficit in labor intensive goods (Manyika *et al.*, 2012). The location of the jobs in engineering, design, and finance plus the factory jobs will generate wealth for some countries and regions and not for others. In a globalized economy the consumers and producers may be a world apart. Some 30-50% of manufacturing companies in the U.S. are considering bringing production jobs back to North America from Asia; this process has been recently named “re-shoring” (Sirkin *et al.*, 2011).

It is unclear at this point to whom the benefits of this era of manufacturing expansion will accrue (Anonymous, 2013). Industrialization has, until recently, benefitted a few producer nations serving their own and export markets. Now, the technology, infrastructure, capital and markets are highly dispersed. In the twenty-first century, markets for goods can be anywhere and the production facilities can be anywhere (Friedman, 2006). “Mature” and “advanced” nations traditionally the centers of innovation and production have aging populations and shrinking markets. Demographic and income/purchasing power growth will be led by China, India, Brazil and other formerly “less-industrialized” nations. However, there is no inevitability that all the financial benefits of demographic and purchasing power growth will remain near these expanding markets.

We are living in a period of transition in which investment decisions are being made which will shape the world for decades to come. There is a window of opportunity for academic researchers to assist their regions to intelligently consider the future of manufacturing and its benefits. This paper is a small attempt to assess how and why manufacturing companies and jobs move from one region to another. The authors reject the proposition that the future of manufacturing and its financial benefits belong to low-wage areas and that nothing can be done to stem the export of jobs, both professional and manual.

2. Literature Review

The literature on this topic can be divided rather neatly into two categories; trade, government, and professional organizations engaged in advocacy and or lobbying; and literature published in academic journals. In the first category we find extensive work done to support a certain viewpoint. The U.S., Canada, and Mexico are partners united by the North American Free Trade Act. There has been great effort expended to support re-shoring to the U.S. and its NAFTA partners (Manyika *et al.*, 2012; NAM, 2012; Moutray and Smith, 2013; Sirkin *et al.*, 2011; Loring, 2014; CIDAC, 2013; Gerwin, 2013; McMeekin and McMackin, (2012)).

Manyika *et al.* (2102) articulate the argument for the global consulting company McKinsey and Company Global Institute. They develop a huge compendium of data supporting their thesis that only since the end of the Great Recession in 2009, the new era of manufacturing has begun to emerge. The old assumptions and policies “will no longer suffice”. Governments and managers need a newly sharp focus on the trends on global manufacturing. They emphasize the huge financial scale of these developments and the need to challenge conventional wisdom in making decisions in the new few years.

For the Boston Consulting Group (Sirkin *et al.*, 2011) a rather jingoistic argument is proffered. They forcefully propose the thesis that the low wage advantage for China has been eroded and that it makes sense to manufacture in North America what is consumed in North America. The central argument is that labor accounts for such a low percentage of a product’s cost (5-25%, NAM, 2012) and the additional cost to do business in China negates the difference in labor rates; transportation, risks, duties etc. cost more than the difference in wages between China and the U.S.; as China uses more automation, their overall costs and productivity still makes them more expensive; demand in Asia and the Indian sub-continent will increasingly be served by China’s domestic producers; there

is a temptation to move from China to Vietnam, Indonesia, Mexico and other low wage areas but many lower wage areas lack infrastructure, a technology base, energy supplies, and governmental stability and control.

The U.S. based National Association of Manufacturers (NAM) is a major lobby group trying to effect pro-manufacturing policies especially at the federal level. Moutray & Smith (2013) articulate their position a more academic format. The message is consistent: “Why a Resurgence in U.S. Manufacturing May Be the Next Big Thing”. Moutray & Smith: “Changes in global supply chains, advances in logistics, increasing international risks, rising costs in China and other emerging markets, and the boom in unconventional oil and gas are all combining (with other developments) to rejuvenate U.S. manufacturing. The renaissance is adding terms such as “reshoring” to our lexicon. These are exciting times for manufacturers, as improved competitiveness is providing opportunities for expanding trade, innovation, and capital spending”. Once again, the position that current conditions present a unique opportunity for re-shoring is upon us. What is unclear is whether or not this lobby group will effect change in government policy.

Gerwin (2013), Lorinc (2013) and the CIDAC group (2013) are similarly apologists for bring jobs to the NAFTA region with CIDAC advocating the advantages of re shoring labor intensive jobs from Asia to Mexico. To be fair, CIDAC does directly address the problems of drug-related violence in Mexico as well as tout improved infrastructure and energy availability. And, Gerwin and Lorinc articulate the Canadian advantages including a National Health Service (not present in the U.S.), proximity to major U.S. markets and the availability government incentives for relocation from both the federal and provincial governments.

The commercially-oriented literature uses many accurate government sources to support their advocacy. Their arguments are not balanced but still much of what they say constitutes strong support for re-shoring, especially from China to the NAFTA region. The degree to which these reports support re-shoring in Europe is questionable. However, the global expansion of markets and growth of manufacturing in the world economy which they document will have an impact on almost every country.

Literature from academic sources attempts to bridge the span between the positions: “‘Reshoring’ jobs from China won’t happen” Leunig (2011) and the Economist Magazine’s report stating that: “reshoring amounts to much more than public relations. It is being driven by powerful forces and will only get stronger” (Anonymous, 2013).

Kinkel (2012) is a rare European trying to address the “backshoring” issue using data from 1484 German companies using European Manufacturing Survey. Kinkel finds that the main motives for German manufacturers include: labor costs, vicinity to key customers, access to new markets, taxes/levies/ subsidies, and access to new knowledge/technologies/clusters. Like the U.S. “re-shoring” to Mexico for labor intensive activities, Kinkel sees German companies as using Slovakia and other lower wage Central European locations for the same purpose. Ellram *et al.*, (2013) conclude that cost savings should not be used in isolation in determining manufacturing locations. And, “the delivery of value to customers located in these regions is likely a large driver of the manufacturing location decision”. Gray *et al.*, (2013), like the authors of this paper, wish to alert academic researchers to the issue of re-shoring and “to clarify what it is; to explore whether it is really a new phenomenon; and... to conduct research into the reshoring phenomenon so as to contribute not only to the science but also to the practice of reshoring”. Similarly, Arik (2013) believes that “offshoring business operations is an important part of a globally competitive business environment”. And that a balanced academic view is needed to try to assess the countervailing positions of offshoring and re-shoring then proposes a conceptual framework such analysis.

More specific company level issues are addressed by Borkes (2013), Hong *et al.* (2000), Fine *et al.* (1996) and Dabhilkar (2011). España, J. (2013), proposes a empirical model which may be used “used to quantify the actual, net benefits of overseas outsourcing”. These works are cited because in the final analysis re-shoring decisions will be based on highly idiosyncratic proprietary company-based decisions. Academics may offer important decision-making models for important issues such as sourcing. As has been conveyed in this paper, many of our national economies are in the midst of

significant turmoil and possible restructuring. Such rapidly changing conditions will require new decision making models.

In the case of reshoring in the U.S. this year, 2014, academics are just beginning to define the parameters of needed research on this topic (Tate, 2014). This recent article in a prestigious journal results in proposing 10 areas for further research, but few concrete conclusions. Tate concludes that her paper's goal is to: "...to develop a few ideas for future research in order to better understand the (reshoring) phenomenon" (p. 67, Tate, 2014).

Eleven companies were surveyed with data analysis using sophisticated statistical methodology by Sarder *et al.* and published in 2014. They reveal reasons to reshore similar to what is reported in this paper. Again Sarder and colleagues lament the paucity of academic literature to guide the research and to help focus methodology. Garza, 2013 also reports: "First, the current research (for the U.S.) describing "reshoring" is scarce," p.69. From Italy, Fratocchi *et al.* 2014 state: "However, little is known so far about the magnitude of this phenomenon, about its geographical boundaries, and about the underlying motivations", p. 54).

Academics also face the challenge of developing concepts to focus future research on the "reshoring/backshoring" phenomenon so important to us all. Fratocchi *et al.* (2014) suggest: "we propose to *conceptualize* back-reshoring as "a voluntary corporate strategy regarding the home-country's partial or total relocation of (in-sourced or out-sourced) production to serve the local, regional or global demands", p. 56. Their suggested conceptualization is derived from an extensive analysis shown in Table 1 which compares "theoretical concepts relevant for the definition of back-reshoring". Arlbjørn and Mikkelsen, (2014) building on the work of Fratocchi *et al.* (2014) propose employing the concept of *ambidexterity* as a focus of observation in research of reshoring/backshoring. Arlbjørn and Mikkelsen (2014) quote March (1991): "Ambidexterity, a concept referring to an organisational ability to exploit and explore simultaneously, is essential for companies in the current dynamic environment".

Much work remains for academic researchers to resolve the polyvalent challenge of defining research methodologies, widely accepted conceptual frameworks, and even basic terminology, needed to investigate the reshoring/backshoring phenomenon. This paper suggests that this journey has begun and that going to the field and gathering data from practitioners is critical for future research.

The commercial and academic literature points to a near-term period of tumultuous change as billions of consumers with newly acquired purchasing power are appearing in highly interconnected global markets. These new consumers will purchase manufactured goods in quantities which will increase the necessity to design and make more things. As has been proposed by Friedman (2006), the world is flat so these markets may appear anywhere and be supplied from anywhere on the planet. Now and over the next few years design and engineering centers and factories will be created and some countries and regions will benefit more than others. Academics may help their own regions by engaging in research related to this process.

Interview

In every region manufacturing companies are constantly making sourcing decisions. The researchers approached an experienced general manager of an auto parts design and manufacturing company (Company X) involved in international supply chains for some decades and currently managing a re-shoring project. Using criteria from the literature, a series of questions was developed to test whether or not the commercial and/or academic literature on re-shoring reflects the day-to-day reality of highly active global supply chains.

Company X is a privately held Chinese owned company with global design and manufacturing capabilities and customers including all major auto OEMs usually as a Tier 2 supplier. ISO certified, Company X has a North American Operations Center located in the Greater Detroit, Michigan region. Long a trans-shipment center for Chinese-made auto parts destined for North American assembly plants, Company X is initiating a major re-shoring project. As such, Company

X represents thousands of other U.S. and Canadian companies at some stage in the re-shoring process in automotive and other manufactured products. The interviewee is the North American General Manager (NAGM) and has 12 years experience in product design as well as management of their global production and concomitant supply chains. Company X supplies only major US and European OEMs and does not supply Chinese companies. Two members of his staff also participated (Interviewer, 2014). The questions were derived from the literature reviewed.

In your decision to determine where a part will be manufactured, please answer the following questions.

1. The rising cost of fuel and associated transportation costs
 NAGM: I can answer this (and other questions) specifically with reference to parts destined for assembly in North America.
 Fuel and transportation represent a huge part of our costs.
 We cannot make money using air shipment. Typically, the parts are placed in a container in China, then maritime transport to the U.S. West Coast and then truck to Michigan, then redistributed via truck to US and Canadian assembly plants. It is possible; that a part worth \$3 can cost \$2.50 to ship from China to Michigan and this is not profitable. We monitor these costs continuously and this component is a large factor in where we decide to make the part.
2. The rising cost of labor in China
 Low labor costs in China are the largest driving factor in our location decisions. We make money by making labor intensive parts in China, then shipping to the U.S. and Canada. Rising labor costs in China will have a very large impact on our business model.
3. Move to lower wage area? e.g. Vietnam, Mexico
 We are currently moving some production from China to the Midwest of the U.S. In our opinion, other production locations are unacceptable. Vietnam is low wage but lacks the kind of manufacturing and logistics infrastructure we require. Mexico has two big problems (1) Auto production is located in the north which is racked by drug wars and lawlessness. We cannot afford to provide every engineer and manager with a bodyguard or security detail to avoid kidnapping and/or personal attack. (2) Our experience is that the Mexican workforce is not accustomed to the kind of sophisticated production technology and precision work our products require.
4. Duties, theft, unreliable logistics or other supply chain risks.
 Our China-US supply chain requires about 4 weeks and this is pretty predictable. We have lots of experience in international logistics. We do not have customs or NAFTA issues. Everyone in this business has to deal with weather and delays in logistics. This is not a big problem for us.
5. Real and anticipated volatility in currency valuation.
 This is a significant issue for us the Chinese RMB has appreciate against the US (and Canadian) dollar by 30% over the last 10 years. This 30% came right out of profits although we see stability in the near future. We sometimes go to OEMs for price adjustments based on currency fluctuations and sometimes they respond, sometimes they do not but consider this issue on the next program.
6. Increasing theft of intellectual property.
 This is not a real problem for us as major American and European OEMs will not purchase counterfeit parts.
7. The fast response time and leaner supply chain associated with locating manufacturing closer to the end customer/consumer
 We have North American customers requiring 36-48 hours of inventory on-site in the assembly plant. This means we will warehouse and ship as needed. The storage costs come out of profits. Long supply chains can cost a lot of money if engineering changes are not planned properly to manage the purge of the old design. Our product designs usually last 3-5 years with new auto model changeovers but this very manageable.
8. Growing demand in China

Not an issue for use as we do not supply the Chinese domestic market.

Open end- Other issues:

We find that some sizes and shapes are now too expensive to ship from the China to Michigan. As we speak, a new product is being set up in Michigan with equipment from China, tools from the U.S., and employer U.S. production workers. We find that this form of “re-shoring” may become more common.

3. Conclusion

Right now is a pivotal period in world economic history. Over the next decade, trillions of Euros will be spent to develop and run new factories and the engineering and design centers which make them possible. Boston Consulting’s Sirkin sums up the argument for the U.S.: “As soon as 2015, it will cost about the same to manufacture goods for the American market in certain parts of America as in China in many industries, including computers and electronics, machinery, appliances, electrical equipment and furniture. That calculation takes into account a wide variety of direct costs, including labour, property and transport, as well as indirect ones such as supply-chain risk”. (Anonymous, 2013).

About one-third of all manufacturing companies in the US and fully half of large companies were actively considering re-shoring. Product quality is more easily assured with geographic proximity between the supplier and the original equipment manufacturer that will assemble and ship the final product. Long supply lines are expensive and counter-intuitive in a just-in-time manufacturing climate. Criteria for re-shoring are dynamic but academic research can assist with companies’ decisions on where to locate jobs, factories, and the many benefits that come with re-shoring. The authors acknowledge that gathering field data from a single company does not constitute an adequate sample and that future research must seek out more extensive and varied data.

References

- ANONYMOUS (2013), “Reshoring manufacturing: Coming home. A growing number of American companies are moving their manufacturing back to the United States”, *The Economist Magazine*, vol. 406, n. 8819, p. 8, Jan. 19.
- ARIK A. (2013), “Framing the Offshoring and Re-shoring Debate: A Conceptual Framework”, *The Journal of Global Business Management*, vol. 9, n. 3, pp. 73-83.
- ARLBJORN J., MIKKELSEN O. (2014), “Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 60-62.
- BORKES T. (2013), “A new manufacturing model for successfully competing in high labor rate markets how to minimize labor and material, the controllable contributions to a high-tech electronic product’s cost, and assess a manufacturing region’s business climate”, *First Presented at the Pan Pacific Microelectronics Symposium*, Maui, Hawaii, January 22.
- CIDAC, Centro de Investigación para el Desarrollo, (2013), “Reshoring Mexico: Índice de Capacidad de Atracción de Inversión Manufacturera”, Mexico, D.F.
- DABHILKAR M. (2011). “Trade-offs in make-buy decisions”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 17, n. 3, pp. 158-166.
- ELLRAM L., TATE W., PETERSEN K. (2013), “Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision”, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- ESPAÑA J. (2013), “The real costs of offshoring”, *Journal of Business and Behavioral Sciences*, vol. 25, n. 2, pp. 40-222, Fall.
- FINE C., WHITNEY D. (1996), “Is the make-buy decision process a core competence?”, *MIT Center for Technology, Policy, and Industrial Development*, February
Downloaded 5-25-2014 from <http://dspace.mit.edu/bitstream/sequence>.
- FRATOCCHI L., DI MAURO C., BARBIERI P., NASSIMBENI G., ZANONI A., (2014), “When manufacturing moves back: Concepts and questions”. *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 54-59.
- FRIEDMAN T. (2006), *The world is flat*, Farrar, Straus and Giroux, New York.
- GARZA, A., (2013), International Business Locations: A Framework and Model for Entrepreneurial “Reshoring”. *Academy of International Business – US Northeast Chapter*, October 11-13.

- GERWIN E. (2013), "Rooting for Canada and Mexico in the Trans Pacific Partnership", *The Third Way, TRADE, March* downloaded 5-24-2014 from http://content.thirdway.org/publications/672/Third_Way_Policy_Memo_-_Rooting_for_Canada_and_Mexico_in_the_TPP_.pdf
- GRAY J., SKOWRONSKI, K., ESENDURAN, G., RUNGTUSANATHAM, J., (2013), "The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 27-33.
- HOLDEN G. (2012), "U.S. Manufacturers Coming Home?", *Research Technology Management*, vol. 55, n. 5, pp. 4-6.
- HONG Y., REDDY C., SARKAR S. (2000), "Make or buy strategy of firms in the U.S", *Multinational Business Review*, vol. 8, n. 2, pp. 89-97.
- INTERVIEWER (2014), May 20.
- KINKEL S. (2012), "Trends in production relocation and backshoring activities Changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- LEUNIG T. (2011), "Reshoring' jobs from China won't happen", *Financial Times.com*, October 31.
- LORINC J. (2014), "Reshoring is picking up-but will Canada benefit?", *Global Report*, Downloaded 5/30/2014: <https://globalconnections.hsbc.com/canada/en/articles/reshoring-picking-will-canada-benefit>
- MANYIKA J. SINCLAIR J, DOBBS R., STRUBE G., RASSEY L., MISCHKE J., REMES J., ROXBURGH C., GEORGE K., O'HALLORAN D., RAMASWAMY S. (2012), *Manufacturing the Future, the Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey & Company Global Institute, New York.
- MARCH J. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organizational Science*, vol. 2, n. 1, pp. 71-87.
- MOUTRAY C., SWIFT K. (2013), "Looking Ahead: Opportunities and Challenges for U.S. Manufacturers", *Business Economics*, vol. 48, n. 2, pp. 121-133.
- McMEEKIN B., McMACKIN E. (2012), "Reshoring U.S. Manufacturing: A Wave of the Present", Downloaded, 5-30-2014 from: <http://businessclimate.com/blog/2012/09/reshoring-u-s-manufacturing-a-wave-of-the-present>.
- NATIONAL ASSOCIATION OF MANUFACTURERS (NAM),(2014), "Facts About Manufacturing in the United States", Download 5-25-2014 from: <http://www.nam.org/Statistics-And-Data/Facts-About-Manufacturing/Landing.aspx>.
- SARDER M.D., MILLER C., ZIAUL A. (2014), *Understanding the Reshoring Decision-Making Process Using AHP Approach*. Proceedings of the 2014 Industrial and Systems Engineering Research Conference. Downloaded from XCDsystem.com. August 12.
- SIRKIN H., ZINSER M., HOHNER D. (2011), *Made in America. Again*, Boston Consulting Group.
- TATE W. (2014), Offshoring and reshoring: US insights and research challenges, *Journal of Purchasing and Supply Management*, n. 20, pp. 66-68.

La relazione tra internazionalizzazione e performance di impresa: una verifica empirica in Italia

TIZIANA LA ROCCA *

Abstract

Obiettivi. Il presente lavoro si propone di approfondire la relazione tra l'internazionalizzazione, commerciale e produttiva, e le performance di impresa.

Metodologia. La verifica delle ipotesi, testate su un campione di imprese italiane, avviene attraverso un modello di regressione che consente di investigare l'effetto dell'internazionalizzazione commerciale e dell'internazionalizzazione produttiva sulle performance di impresa.

Risultati. Sebbene, in generale, i risultati confermino l'esistenza di una relazione positiva tra internazionalizzazione e performance di impresa, tali effetti differiscono a seconda delle macro-aree geografiche di interesse. Si riscontra una relazione negativa tra l'internazionalizzazione commerciale e le performance in Nord America; emerge un impatto negativo dell'internazionalizzazione produttiva sulle performance in Asia.

Limiti della ricerca. L'analisi considera un campione di imprese italiane di medio-grandi dimensioni e i risultati potrebbero essere diversi con riferimento a imprese di piccole dimensioni. Inoltre, sarebbe interessante approfondire la relazione tra internazionalizzazione e performance articolando l'arco temporale di analisi in sotto periodi, anni '80, '90, pre-crisi e post-crisi finanziaria globale.

Implicazioni pratiche. Le imprese non dovrebbero trascurare di considerare fattori country specific nella definizione delle strategie di internazionalizzazione, tenendo conto dei diversi contesti istituzionali, culturali e industriali.

Originalità del lavoro. Analisi per macro aree geografiche della relazione studiata: l'impatto dell'internazionalizzazione sulle performance di impresa appare influenzato da fattori context-specific. Si considera l'internazionalizzazione sia in termini di fatturato che di sedi produttive, facendo riferimento a imprese italiane per un arco temporale esteso, 1976 - 2012, in modo da cogliere la rilevanza della relazione esaminata.

Parole chiave: internazionalizzazione commerciale; internazionalizzazione produttiva; performance di impresa

Objectives. The present paper aims to investigate the effect of internationalization, both in terms of foreign sales and production plants located abroad, on firm performance.

Methodology. The verification of the hypothesis, tested on a sample of Italian firms is done through a regression model that allows to explore the relationship between foreign sales, manufacturing internationalization and firm performance.

Findings. Although a general positive relationship between internationalization and firm performance is reported, these effects differ according to the geographical macro-area of interest. With regards of foreign sales there is a negative relationship between internationalization and firm performance in North America. The expansion of production in Asia has a negative effect on firm performance.

Research limits. The analysis considers a sample of Italian firms of medium - large size, and the results could be different with respect to small firms. It would be interesting to explore the relationship between internationalization and firm performance articulating the analysis in sub-periods, 80s, 90s, pre-crisis and post-global financial crisis.

Practical implications. Firms should not neglect to consider country specific factors in the definition of internationalization strategies, and take account of different institutional contexts, cultural and industrial.

Originality of the study. Results concerning the analysis for macro geographical areas of the relationship studied are provided. The internationalization impact on firm performance appears to be affected by context-specific factors. The analysis is developed with reference to Italian companies for a very extended period of time, 1976-2012, allowing you to capture the importance of the relationship under study.

Key words: internationalization; manufacturing internationalization; firm performance

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Messina
e-mail: tlarocca@unime.it

1. Introduzione

L'espansione in ambito internazionale rappresenta un'opzione strategica cruciale per la crescita delle imprese e la relazione tra l'internazionalizzazione e le *performance* di impresa rimane una questione importante per studiosi e manager. Per molte imprese espandersi nei mercati esteri è divenuto necessario, ma anche più facile grazie alla crescente liberalizzazione e riduzione delle barriere commerciali (Khanna e Palepu 2006), nonché considerando il processo di globalizzazione ed integrazione dei mercati nel mondo.

Con l'internazionalizzazione "l'impresa amplia le sue politiche di approvvigionamento, di vendita o di trasformazione al di là dei confini dello stato nel quale ha la sua sede di partenza" (Demattè 2003). Si tratta di un fenomeno complesso avente natura multidimensionale (Depperu e Cerrato 2006). L'impresa può internazionalizzarsi lungo diversi vettori e aree aziendali (vendite, approvvigionamenti, produzione, finanza) seguendo un processo che prevede diversi stadi (Depperu 1993, Depperu e Cerrato 2006). L'internazionalizzazione comporta il movimento lungo uno degli assi caratterizzanti l'assetto strategico dell'impresa (Demattè 2003): geografico; segmento di mercato; prodotto/tecnologia. La scelta della combinazione "paese-segmento-prodotto/tecnologia" può concretizzarsi nelle seguenti alternative (Valdani, Bertoli 2010): 1. espansione semplice, l'impresa si rivolge ai medesimi segmenti di domanda serviti in patria con prodotti in essa già collaudati; 2. sviluppo del prodotto, l'impresa realizza nuovi prodotti da destinare a segmenti di domanda con caratteristiche simili a quelli serviti nel paese di origine; 3. sviluppo del mercato, rivolgersi a segmenti esteri diversi rispetto a quelli serviti nel paese di origine mediante gli stessi prodotti disponibili in patria; 4. diversificazione, l'impresa diversifica le attività collocando all'estero nuovi prodotti per nuovi mercati.

Spesso, negli studi relativi all'internazionalizzazione il focus è sull'espansione delle vendite all'estero (Johanson e Vahlne 1977, Ghoshal 1987, Welch e Luostarinen 1988, Hitt, Hoskisson, Kim 1997, Hitt, Ireland, Hoskisson 2007). Tuttavia, è importante considerare anche l'aspetto dell'internazionalizzazione produttiva "the strategy of locating production activities in foreign jurisdictions that are relatively diverse in terms of legal structures, national cultures, and ways of doing business" (Lampel e Giachetti 2013). Sebbene l'internazionalizzazione produttiva, basandosi sulla realizzazione di impianti produttivi all'estero, generi un'elevata complessità gestionale, vi sono anche numerosi benefici da considerare. Molteplici sono i driver che possono condurre un'impresa a realizzare uno stabilimento produttivo all'estero. Dal lato dell'offerta, la disponibilità di risorse a basso costo e un accesso privilegiato alle materie prime. Dal lato della domanda, la vicinanza ai mercati di sbocco e minori costi di trasporto. Per quanto riguarda il contesto istituzionale, la presenza di un ambiente legislativo più favorevole, di servizi alle imprese, di sistemi di incentivazioni e agevolazioni finanziarie. Con riferimento ad aspetti tecnologici, la possibilità di potenziare l'attività di ricerca e sviluppo grazie alla vicinanza a centri di ricerca, università e poli tecnologici. Allo stesso tempo, la realizzazione di un impianto all'estero rappresenta un investimento costoso e spesso irreversibile, con notevoli rischi da valutare, sia in termini di rischio paese, rischio economico finanziario, rischio contrattuale. Pertanto, la presenza di benefici e costi connessi all'internazionalizzazione produttiva ne rende controverso l'effetto sulle *performance* di impresa. Infatti, a seconda della prevalenza di costi e rischi rispetto ai potenziali vantaggi, potrebbe emergere una relazione positiva oppure negativa fra l'internazionalizzazione produttiva e le *performance* di impresa.

Numerosi studi hanno esaminato il fenomeno dell'internazionalizzazione e un'ampia letteratura si è sviluppata su questo tema. Eppure, circa gli effetti dell'internazionalizzazione sulla *performance* delle imprese i risultati sono contrastanti. Alcuni studiosi hanno trovato una relazione positiva (Delios e Beamish 1999, Hitt *et al.*, 2006), altri negativa (Denis *et al.*, 2002, Geringer *et al.*, 2000), a forma di U (Lu e Beamish 2004), a forma di U invertita (Geringer *et al.*, 1989, Hitt *et al.*, 1997), così come nessuna relazione tra internazionalizzazione e *performance* di impresa (Dess *et al.*, 1995, Morck e Yeung 1991).

L'obiettivo del presente paper, basato su un campione di imprese italiane per un arco temporale molto esteso (1976-2012), è approfondire gli effetti dell'internazionalizzazione, sia commerciale che produttiva, sulle *performance* di impresa.

L'originalità del lavoro riguarda il focus, non tanto in merito all'effetto generale dell'internazionalizzazione sulle *performance* di impresa, ma soprattutto sullo sviluppo di questo effetto in base alle diverse macro aree geografiche in cui si svolge l'attività aziendale. È possibile che i precedenti risultati controversi emersi in letteratura siano legati alla scarsa considerazione dell'area geografica delle vendite e degli stabilimenti produttivi all'estero.

L'impatto dell'internazionalizzazione sulle *performance* di impresa sembra essere influenzato da fattori *context specific* connessi alla macro-area geografica in cui l'impresa vende e dove sono ubicati gli impianti produttivi. Nel Nord America vi è una relazione negativa tra fatturato estero e *performance* di impresa, mentre in Europa e in Asia risulta un effetto positivo. Per quanto riguarda gli impianti di produzione esteri, l'analisi mostra un effetto negativo sulle *performance* in Asia, invece i risultati sono misti in Nord America e in Europa.

Il paper è strutturato come segue. Il paragrafo successivo presenta i principali aspetti teorici sulla relazione oggetto di studio e le ipotesi di ricerca. Il terzo paragrafo descrive l'analisi empirica, i dati, la metodologia, i modelli e le variabili. Il quarto paragrafo riporta i risultati della verifica empirica. L'ultimo paragrafo conclude il lavoro suggerendo possibili implicazioni manageriali e per la futura ricerca.

2. Rassegna della letteratura e ipotesi di ricerca

Una rassegna della letteratura sulla relazione tra internazionalizzazione e *performance* di impresa per gli ultimi 30 anni rivela un insieme di risultati eterogenei e contrastanti. Secondo alcuni autori i risultati discordanti tra gli studi sono legati alla differente estensione dei periodi di tempo, ai diversi contesti istituzionali e industriali nelle economie analizzate (Gaur e Kumar 2009). Altri studiosi attribuiscono la divergenza dei risultati a una concettualizzazione incompleta dei benefici e dei costi di internazionalizzazione per le imprese (Contractor *et al.*, 2003, Lu e Beamish 2004). In merito all'effetto dell'internazionalizzazione sulle *performance*, molti studi considerano principalmente la natura di tale relazione, senza prestare molta attenzione ai fattori *country specific* (Geringer *et al.*, 1989, Tallman e Li 1996), altri contributi sono focalizzati sull'influenza dei fattori di moderazione sulla relazione in oggetto, come la struttura proprietaria e l'innovazione (Hitt *et al.*, 1997, Kotabe *et al.*, 2002, Ramaswamy 1995) oppure esplorano la suddetta relazione in diversi paesi e contesti istituzionali, culturali e industriali (Capar e Kotabe 2003, Nachum 2004)¹.

Alcuni studi adottano la prospettiva dell'*internal capital market*. Secondo Desai, Foley e Hines (2004) i mercati interni di capitale conferiscono importanti vantaggi alle imprese multinazionali rispetto alle imprese domestiche, in paesi caratterizzati da scarso sviluppo dei mercati finanziari o limitata tutela degli investitori. Le imprese consociate possono soddisfare il proprio fabbisogno finanziario attraverso prestiti erogati dalle imprese controllanti. Inoltre, i mercati interni di capitale attenuano l'impatto delle avverse condizioni economico-finanziarie esistenti in altri contesti, come nel caso di paesi ospitanti con maggiori controlli sui capitali (Desai *et al.*, 2004). La capacità di sostituire fondi esterni con fondi interni consente alle imprese multinazionali di cogliere opportunità non disponibili ai concorrenti locali, con un più limitato accesso ai mercati globali di capitale. Inoltre, l'internazionalizzazione produttiva potrebbe generare un impatto positivo sulle *performance* di impresa attraverso economie di scala e di scopo, vantaggi specifici di locazione, effetti sinergici. Alcune ricerche evidenziano la presenza di benefici legati allo spostamento delle operazioni di produzione in paesi esteri (McLaren 2000, Ritter e Sternfels 2004, Lampel e Giachetti 2013). L'internazionalizzazione produttiva consente di ottenere vantaggi competitivi sfruttando le

¹ Secondo una prospettiva istituzionale, le imprese sono incorporate in un contesto più ampio, che definisce le regole del gioco, incoraggia e induce le imprese a seguire alcune strategie (North 1990).

differenze di risorse nazionali (Teece 1986), le imprese possono ottenere maggiore potere contrattuale grazie a una rete multinazionale e alle maggiori economie di scala, di scopo e di apprendimento (Kogut 1985, Meijboom e Vos 1997) con una riduzione dei costi di produzione e di logistica (Lawrence e Hottenstein 1995, Naor *et al.*, 2010, Vereecke e Van Dierdonck 2002). Alla luce di questa prospettiva di studio, viene formulata la seguente ipotesi.

Ipotesi 1a: esiste una relazione positiva tra internazionalizzazione, commerciale e produttiva, e *performance* di impresa.

Altri contributi empirici evidenziano i problemi di coordinamento fra i diversi mercati geografici. Possono sorgere difficoltà gestionali in relazione all'aumento dei costi di *governance* e di coordinamento (Stein 1997). Le imperfezioni di mercato nelle economie emergenti possono incrementare i potenziali costi di agenzia associati all'internazionalizzazione (Li e Wong 2003); maggiore asimmetria informativa potrebbe consentire al management e ai grandi azionisti di sfruttare più facilmente l'impresa per i propri scopi². La teoria dell'agenzia motiva l'entrata delle imprese sui mercati internazionali come una scelta opportunistica dei manager³. Kim e Mathur (2008), Denis *et al.*, (2002), Doukas e Travlos (1988) rilevano come elevati costi di agenzia possano avere un effetto avverso sul valore di mercato dell'impresa quando sul mercato giungono notizie di una decisione dell'impresa di acquisire una società straniera. Le imprese che espandono le attività produttive all'estero sostengono maggiori costi di *governance* e di transazione, che possono erodere i vantaggi derivanti dall'internazionalizzazione della produzione (Lessard e Lightstone 1986, Sundaram e Black 1992, Ritter e Sternfels 2004). Hitt *et al.*, 1997, Geringer *et al.*, 1989 sottolineano i costi relativi al controllo del manager e al coordinamento tra la casa madre e le attività produttive estere. Viene formulata la seguente ipotesi.

Ipotesi 1b: esiste una relazione negativa tra internazionalizzazione, commerciale e produttiva, e *performance* di impresa.

Poiché il livello di integrazione dei mercati varia da paese a paese e/o da settore a settore, i benefici (o le perdite) derivanti da una strategia di internazionalizzazione, possono anche dipendere dal paese o settore obiettivo dell'impresa. La scelta del paese dove localizzarsi è legata alla valutazione di alcuni aspetti relativi agli elementi di vantaggio competitivo acquisibile dall'impresa grazie all'insediamento in un determinato territorio, alla trasferibilità di tali elementi dall'unità operativa localizzata nell'area considerata alle altre unità che costituiscono l'impresa internazionale (Caroli 2000). L'allineamento tra contesto istituzionale e strategia di impresa è un tema centrale nella letteratura gestionale (Astley e Van de Ven 1983, Khanna e Palepu 1997, Caroli 2000). Secondo Khanna e Palepu (1997) la mancanza di mercati di prodotto consolidati, di efficienti mercati finanziari e mercati del lavoro ("condizioni di mercato inefficienti"), la carenza legislativa e dell'*enforcement* ("comportamento istituzionale incerto"), producono serie implicazioni per le strategie di impresa in ambito internazionale. Le aree sviluppate rispetto alle aree in via di sviluppo possono influenzare in modo diverso il valore aggiunto fornito dall'internazionalizzazione sulle *performance* dell'impresa. Pertanto, la valutazione del contesto istituzionale dei differenti paesi esteri è importante nel momento in cui l'impresa decide di espandersi in ambito internazionale.

² Tali opportunità di sfruttamento sono inasprite quando il sistema legislativo è debole e quando gli investitori sono poco tutelati. Tali imperfezioni fanno sì che, per le imprese che investono nei mercati emergenti, possano più facilmente verificarsi comportamenti opportunistici da parte dei manager, come il fenomeno dell'*empire building* (Jensen 1986 e Stulz 1990) per soddisfare interessi personali e benefici privati.

³ Secondo tale teoria, la divergenza di obiettivi e di interessi tra manager e azionisti aumenta quanto più complessa è l'organizzazione dell'impresa. Un'impresa internazionale è più complessa rispetto a un'impresa domestica e i manager hanno maggiore libertà di agire nel loro interesse (per l'ottenimento di benefici privati) a discapito degli azionisti (Jensen e Meckling 1976).

Ipotesi 2: l'impatto dell'internazionalizzazione sulle *performance* di impresa è influenzato da fattori *context-specific* connessi all'area dove le imprese vendono e dove gli stabilimenti produttivi sono ubicati.

3. Metodologia, dati e modelli di analisi

3.1 Campione di analisi

I dati utilizzati nella verifica empirica sono estrapolati dai report annuali "Ricerca & Studi" di Mediobanca. Il database contiene informazioni su un vasto campione di imprese leader nei rispettivi settori, con sede legale in Italia. Tale banca dati, collezionata manualmente, è l'unica contenente informazioni sull'internazionalizzazione delle imprese italiane con dettaglio sulle macro-aree estere verso cui le imprese si orientano sia in termini di vendite che di impianti di produzione. Il campione utilizzato per lo studio è composto da 262 imprese di medio-grandi dimensioni con sede legale in Italia. Si tratta di un panel non bilanciato che copre un periodo temporale di 37 anni, dal 1976 al 2012. Nella verifica empirica sono stati considerati tutti gli anni disponibili nella banca dati al fine di avere un orizzonte temporale di riferimento ampio che permette di apprezzare meglio la relazione oggetto di studio a prescindere dai cicli congiunturali economici e dall'evoluzione delle dinamiche competitive.

3.2 Modelli di analisi e variabili

Le ipotesi di ricerca sono verificate attraverso due principali modelli di regressione utilizzati nell'analisi empirica, considerando differenti *proxy* del concetto di internazionalizzazione (in termini di internazionalizzazione commerciale e internazionalizzazione produttiva).

Il modello A considera le *performance* di impresa come una funzione dell'internazionalizzazione in termini di vendite all'estero e presenta la seguente formulazione:

$$Performance_{it} = f(\text{Internaz. commerciale}_{it}, \text{variabili di controllo})$$

Il Modello B considera le *performance* di impresa come una funzione dell'internazionalizzazione in termini di produzione impiantata all'estero e comporta la formulazione di seguito riportata:

$$Performance_{it} = f(\text{Internaz. produttiva}_{it}, \text{variabili di controllo})$$

Due indicatori di *performance* di impresa sono utilizzati, alternativamente, come variabile dipendente. Coerentemente con la maggior parte degli studi sul rapporto tra internazionalizzazione e *performance* di impresa (Daniels e Bracker 1989, Haar 1989, Ramaswamy 1995, Gomes e Ramaswamy 1999, Li 2007), e con gli studi precedenti che indagano la relazione tra strategia e *performance* (Demetra 2003, Kim e Arnold 1993, Tunalv 1992, Vickery *et al.*, 1993, Bianco 1996), è stato utilizzato il *return on asset* (ROA) come indicatore delle *performance*. Misura l'efficienza con la quale gli *asset* sono impiegati e viene calcolato come rapporto tra il reddito operativo e il totale attivo. Il ROA permette di ottenere informazioni sulla redditività operativa dell'impresa, prima di considerare le componenti fiscali e finanziarie. Inoltre, viene usato anche il CFROI, *cash flow return on investment*. È calcolato come rapporto tra il margine operativo lordo e il totale attivo, considerando solo la gestione caratteristica dell'impresa.

Con riferimento all'internazionalizzazione commerciale vengono utilizzate le seguenti variabili esplicative.

ForeingSales/Tot.Sales: il rapporto tra le vendite estere sul totale delle vendite dell'impresa (FSTS) e indica la dipendenza dalle vendite sui mercati internazionali. Tale rapporto è la misura più

comunemente utilizzata negli studi sull'impatto dell'internazionalizzazione sulle *performance* di impresa (Grant *et al.*, 1988, Geringer *et al.*, 1989, Sullivan 1994, Tallman e Li 1996, Li 2007).

Herfindal_ForeignSales: l'indice di concentrazione Hirschman-Herfindahl misura il livello di internazionalizzazione (Bühner 1987). Il fatturato estero è articolato, in base alle informazioni fornite dalla banca dati Mediobanca, in sei macroaree: America del nord, America centro-sud, Europa, Africa, Asia, Oceania. Un livello di dettaglio maggiore, che evidenzia le informazioni relative ai singoli paesi stranieri in cui le imprese hanno localizzato le loro produzioni, non è disponibile.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione produttiva sono utilizzate le variabili di seguito descritte.

Manufacturing Internationalization: dummy che assume valore pari a 1 quando l'impresa ha almeno uno stabilimento di produzione all'estero, 0 quando tutta la sua produzione si realizza in Italia.

ForeignPlants/Tot. Plants: indica la percentuale di stabilimenti di produzione esteri di proprietà dell'impresa (McGrath e Bequillard 1989, Ramaswamy 1995). È calcolato come il rapporto tra il numero di stabilimenti produttivi all'estero sul numero totale degli impianti produttivi (sia in Italia che all'estero).

Le seguenti variabili di controllo sono utilizzate nell'analisi. *Growth opportunity*: misurata attraverso la variazione percentuale annuale del fatturato. La decisione di espandersi all'estero può essere giustificata dall'obiettivo di sfruttare opportunità di crescita in modo da creare valore per l'impresa. Kim *et al.*, (1993) sostengono che le imprese espandendosi in ambito internazionale godono di opportunità di migliorare le proprie *performance*, con particolare riferimento alla possibilità di conseguire economie di scala e di scopo e all'opportunità di apprendimento da operazioni all'estero. *Leverage*: misurato come debito totale su totale *asset*. L'internazionalizzazione consente alle imprese di diversificare i cash flow, riducendo il rischio di fallimento e consentendo un più alto livello di indebitamento. Alcuni autori (Lee e Kwok 1998) sostengono che l'internazionalizzazione può condurre ad alti costi di agenzia e bassi livelli di debito. *Tangibility*: rappresenta gli *asset* tangibili dell'impresa e viene misurata dal rapporto di immobili, impianti ed attrezzature sul totale attività. Tale variabile influisce sulla possibilità delle imprese di investire in progetti strategici all'estero. *Size*: logaritmo naturale del totale degli *asset*, per confrontare le differenze dimensionali delle imprese considerate. Il raggiungimento di dimensioni maggiori porta l'impresa a essere sempre più competitiva grazie a economie di scala, di apprendimento, di scopo e di flessibilità. La dimensione delle imprese è un presupposto correlato con la decisione di espansione internazionale; più grande è la dimensione dell'impresa e maggiore è la propensione a investire all'estero (Cavusgil *et al.*, 1979, Cavusgil e Nevin 1981). *Ownership*: percentuale di azioni detenute dall'azionista principale, può influenzare le scelte di internazionalizzazione. *Cash holding*: l'ammontare di mezzi propri liquidi detenuti dall'impresa. Tali disponibilità finanziarie potrebbero essere investite in progetti complessi, come quelli legati all'internazionalizzazione. *Dummy family, listing e crisis* uguale a 1, rispettivamente, se l'impresa ha una quota azionaria familiare, se l'impresa è quotata, e se si considerano gli anni successivi al 2008 come periodo di crisi; uguale a 0 nei casi contrari. *Dummy industry* riferite al settore in cui opera l'impresa. L'analisi considera i seguenti settori: alimentare, tessile e conciario, legno e carta, editoria, petrolio e combustibili, chimica e gomma, lavorazione minerale, metallurgia, meccanica, elettronica e mezzi di trasporto; altre industrie, utility, costruzioni, trasporti e comunicazione.

4. Risultati

4.1 Statistiche descrittive

I valori relativi a media, deviazione standard, minimi e massimi delle variabili considerate nell'analisi sono riportati nella tabella 1.

Tab. 1: Statistiche descrittive

	(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Variabili</i>	<i>Media</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
ForeignSales/Tot. Sales	0.372	0.285	0	0.981
Herfindal_ForeingSales	0.186	0.211	0	0.990
D_Manufacturing Inter.	0.534	0.499	0	1
ForeignPlants/Tot.Plants	0.160	0.241	0	1
Roa	0.074	0.082	-0.409	0.665
Cfroi	0.129	0.097	-0.245	0.898
Leverage	0.440	0.231	0.006	0.970
Tangibility	0.368	0.172	0.033	0.871
Size	20.42	1.451	16.17	25.63
Growth Opportunity	0.118	0.515	-0.922	15.41
Cash Holding	0.075	0.088	0.001	0.470
Ownership	0.646	0.261	0.050	1
D_Family	0.582	0.493	0	1
D_Listing	0.397	0.489	0	1
D_crisis	0.124	0.330	0	1

Fonte: ns. elaborazioni

Più della metà del campione (58,2%) è costituito da imprese con un assetto proprietario familiare e il 39,7% è costituito da società quotate. Inoltre, si nota l'elevato interesse verso l'estero da parte delle imprese del campione. Il modello A considera il rapporto del fatturato estero sul fatturato totale di ciascuna impresa; il valore medio di tale incidenza percentuale risulta pari a 37,2%. Nel modello B le imprese sono distinte in base agli insediamenti produttivi presenti nei mercati esteri e, pertanto, nell'analisi vengono considerate le imprese che hanno intrapreso una strategia di internazionalizzazione produttiva. Nel campione il 53,4% delle osservazioni ha almeno uno stabilimento produttivo all'estero, suggerendo la rilevanza della strategia di internazionalizzazione.

La matrice delle correlazioni, non riportata, dimostra che i problemi di multicollinearità sono trascurabili data l'assenza di correlazioni significative tra le variabili che potrebbero influenzare la validità dei risultati econometrici. È stato usato il test *variance inflation factors* (VIF), anche se la tabella non viene riportata. Il VIF massimo che risulta è 1,74, di gran lunga al di sotto del *cut-off* generalmente impiegato di 10 (o, più prudentemente, 5) per i modelli di regressione.

4.2 Risultati

La tabella 2 riporta i risultati relativi alla relazione tra internazionalizzazione commerciale e *performance* di impresa, mentre la tabella 3 riporta i risultati relativi alla relazione tra internazionalizzazione produttiva e *performance* di impresa.

Con riferimento all'internazionalizzazione commerciale (Modello A), espressa dalle variabili *ForeignSales/Tot.Sales* and *Herfindahl Foreign Sales*, la tabella 2 evidenzia un impatto positivo sulle *performance* di impresa.

Anche in merito all'internazionalizzazione produttiva (Modello B), considerando le variabili *Manufacturing Inter.* and *ForeignPlants / Tot.Plants*, risulta un effetto positivo sulle *performance* di impresa (tabella 3).

Questi risultati confermano l'ipotesi 1a relativa all'impatto positivo per l'impresa dell'internazionalizzazione, commerciale e produttiva.

Tab. 2: Relazione tra internazionalizzazione commerciale e performance di impresa (Modello A)

Variabili	(1) Roa	(2) Roa	(3) Cfroi	(4) Cfroi
ForeignSales / Tot.Sales	0.039*** (0.002)		0.040*** (0.003)	
Herfindal_ForeingSales		0.036*** (0.002)		0.034*** (0.005)
Growth Opportunity	0.015*** (0.000)	0.015*** (0.000)	0.017*** (0.000)	0.017*** (0.000)
Leverage	-0.076*** (0.000)	-0.072*** (0.000)	-0.091*** (0.000)	-0.087*** (0.000)
Tangibility	-0.035** (0.014)	-0.034** (0.016)	-0.010 (0.530)	-0.008 (0.611)
Size	-0.011*** (0.001)	-0.013*** (0.000)	-0.028*** (0.000)	-0.029*** (0.000)
Ownership	0.005 (0.461)	0.005 (0.519)	0.004 (0.631)	0.003 (0.663)
Cash Holding	0.039** (0.037)	0.035* (0.056)	0.012 (0.536)	0.007 (0.715)
D_Family	-0.028*** (0.005)	-0.032*** (0.001)	-0.048*** (0.000)	-0.053*** (0.000)
D_Listing	0.008 (0.174)	0.009 (0.134)	0.005 (0.466)	0.005 (0.417)
D_Crisis	-0.026** (0.023)	-0.026** (0.019)	-0.018 (0.164)	-0.017 (0.153)
Observations	2,804	2,867	2,804	2,867
R-squared	0.123	0.124	0.138	0.138
Number of id	234	238	234	238
Industry FE	Yes	Yes	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes

p-value in parentesi, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 3: Relazione tra internazionalizzazione produttiva e performance di impresa (Modello B)

Variabili	(1) Roa	(2) Roa	(3) Cfroi	(4) Cfroi
Manufacturing Inter.	0.012*** (0.003)		0.011** (0.011)	
Foreign Plants/Tot. Plants		0.016* (0.067)		0.012 (0.119)
Growth Opportunity	0.015*** (0.000)	0.016*** (0.000)	0.017*** (0.000)	0.018*** (0.000)
Leverage	-0.071*** (0.000)	-0.084*** (0.000)	-0.086*** (0.000)	-0.100*** (0.000)
Tangibility	-0.040*** (0.003)	-0.033*** (0.007)	-0.012 (0.422)	-0.006 (0.679)
Size	-0.012*** (0.000)	-0.011*** (0.000)	-0.027*** (0.000)	-0.030*** (0.000)
Ownership	0.001 (0.881)	-0.011* (0.078)	0.000 (0.993)	-0.013* (0.061)
Cash Holding	0.032* (0.064)	0.026* (0.089)	0.009 (0.624)	0.003 (0.885)
D_Family	-0.031*** (0.001)	-0.030*** (0.000)	-0.051*** (0.000)	-0.050*** (0.000)
D_Listing	0.001 (0.854)	-0.009* (0.096)	-0.003 (0.674)	-0.014** (0.022)
D_Crisis	-0.026** (0.017)	-0.032*** (0.007)	-0.018 (0.128)	-0.023* (0.086)
Observations	2,987	2,462	2,987	2,462
R-squared	0.115	0.156	0.128	0.177
Number of id	243	234	243	234
Industry FE	Yes	Yes	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes	Yes	Yes

p-value in parentesi, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: ns. elaborazioni

I risultati dell'analisi in base alle macro aree geografiche sono riportati nelle tabelle 4, 5 e 6. Questa classificazione consente di considerare le differenze legate al macro-ambiente (differenze economiche, sociali, culturali, fisiche, tecnologiche, demografiche e politiche) e al settore (clienti, fornitori, prodotti sostitutivi, concorrenti).

La tabella 4 mostra i risultati dell'analisi del fatturato estero sulla base delle macro aree geografiche in cui le vendite sono realizzate. Dalla regressione emerge una relazione negativa tra le esportazioni in Nord America e le *performance* delle imprese italiane. Tale relazione è positiva considerando il fatturato in Europa e Asia.

I risultati esposti nella tabella 4 confermano l'ipotesi 2, l'impatto dell'internazionalizzazione commerciale sulle *performance* dipende dal paese in cui l'impresa realizza le sue vendite. Emerge una relazione negativa in paesi sviluppati come l'area del Nord America. Mentre in mercati emergenti come l'Asia tale rapporto si capovolge, in questi casi le imprese potrebbero sfruttare le imperfezioni di mercato, tipiche delle economie emergenti, a proprio vantaggio.

Tab. 4: Relazione tra fatturato estero, in base alle macro aree geografiche, e performance di impresa (Modello A)

Variabili	(1) Roa	(2) Cfroi
NorthAmericanSales / Tot.Sales	-0.078** (0.029)	-0.090** (0.021)
SouthAmericanSales / Tot.Sales	0.086 (0.428)	0.041 (0.729)
EUSales / Tot.Sales	0.035** (0.012)	0.032* (0.054)
AsianSales / Tot.Sales	0.088* (0.075)	0.147*** (0.006)
AfricanSales / Tot.Sales	-0.004 (0.980)	-0.036 (0.828)
OceanianSales / Tot.Sales	-0.808 (0.603)	-1.271 (0.450)
Growth Opportunity	0.015*** (0.000)	0.017*** (0.000)
Leverage	-0.072*** (0.000)	-0.087*** (0.000)
Tangibility	-0.034** (0.016)	-0.007 (0.636)
Size	-0.012*** (0.001)	-0.028*** (0.000)
Ownership	0.003 (0.645)	0.002 (0.786)
Cash Holding	0.034* (0.058)	0.007 (0.709)
D_Family	-0.036*** (0.000)	-0.055*** (0.000)
D_Listing	0.009 (0.121)	0.005 (0.437)
D_Crisis	-0.027** (0.020)	-0.018 (0.153)
Observations	2,867	2,867
R-squared	0.124	0.139
Number of id	238	238
Industry FE	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes

p-value in parentesi, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: ns. elaborazioni

La vendita di prodotti in Nord America, anche se consente di conseguire dei benefici, non risulta redditizia; molto probabilmente gli oneri della commercializzazione di prodotti nella suddetta macro area geografica sono superiori ai benefici. Invece, risulta redditizio vendere in Europa, così come entrare nei mercati emergenti in Asia.

Le tabelle 5 e 6 riportano i risultati dell'analisi della relazione tra l'internazionalizzazione produttiva, sulla base dell'ubicazione degli stabilimenti produttivi esteri nelle diverse macro aree geografiche, e le *performance* di impresa.

Tab. 5: Relazione tra stabilimenti di produzione all'estero (*dummy production*), in base alle macro aree geografiche, e *performance* di impresa (Modello B)

Variabili	(1) Roa	(2) Cfroi
D_Prod. North America	-0.010* (0.058)	-0.010* (0.095)
D_Prod. Central&South Amer.	0.001 (0.830)	-0.000 (0.954)
D_Prod. Europa	0.010** (0.013)	0.009** (0.039)
D_Prod. Asia	-0.017*** (0.001)	-0.022*** (0.000)
D_Prod. Africa	0.016** (0.026)	0.020** (0.014)
D_Prod. Oceania	0.023* (0.077)	0.012 (0.402)
Growth Opportunity	0.013*** (0.000)	0.014*** (0.000)
Leverage	-0.075*** (0.000)	-0.089*** (0.000)
Tangibility	-0.038*** (0.002)	-0.002 (0.875)
Size	-0.015*** (0.000)	-0.032*** (0.000)
Ownership	-0.010 (0.105)	-0.012* (0.092)
Cash Holding	0.046*** (0.003)	0.030* (0.077)
D_Family	-0.031*** (0.000)	-0.052*** (0.000)
D_Listing	-0.003 (0.634)	0.002 (0.775)
D_Crisis	-0.025** (0.018)	-0.016 (0.162)
Observations	2,567	2,567
R-squared	0.161	0.186
Number of id	236	236
Industry FE	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes

p-value in parentesi, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 6: Relazione tra numero di stabilimenti di produzione all'estero, in base alle macro aree geografiche, e performance di impresa (Modello B)

Variabili	(1) Roa	(2) Cfroi
NorthAmericanPlants	0.114** (0.019)	0.122** (0.044)
SouthAmericanPlants	-0.026 (0.587)	-0.027 (0.649)
OtherEUPlants	-0.057* (0.086)	-0.065 (0.110)
AsianPlants	-0.143** (0.030)	-0.149* (0.068)
AfricanPlants	0.057 (0.622)	0.142 (0.322)
OceanianPlants	-0.061 (0.834)	-0.171 (0.636)
Growth Opportunity	0.025* (0.066)	0.035** (0.036)
Leverage	-0.080*** (0.000)	-0.117*** (0.000)
Tangibility	-0.014 (0.661)	0.066 (0.104)
Size	-0.036*** (0.000)	-0.078*** (0.000)
Ownership	-0.012 (0.548)	-0.008 (0.763)
Cash Holding	-0.039 (0.400)	-0.066 (0.247)
D_Family	-0.015 (0.528)	-0.023 (0.434)
D_Listing	0.013 (0.373)	0.020 (0.280)
D_Crisis	0.056 (0.253)	0.082 (0.178)
Observations	572	572
R-squared	0.278	0.302
Number of id	148	148
Industry FE	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes

p-value in parentesi, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: ns. elaborazioni

L'analisi mostra un effetto negativo sulle *performance* di impresa in Asia, invece emergono risultati misti in Nord America e in Europa. Realizzare uno stabilimento produttivo in Nord America appare costoso, con un effetto negativo sulle *performance* (tabella 5), mentre, l'aumento degli stabilimenti produttivi mostra un effetto positivo (tabella 6). Al contrario, avere impianti di produzione in Europa ha un impatto positivo sulle *performance*, mentre un incremento nel numero di stabilimenti ha un effetto negativo. Avere o aumentare gli impianti di produzione in Asia ha un effetto negativo sulle *performance* di impresa.

Nonostante si riscontri una relazione positiva in diverse aree geografiche, emerge un'inversione di tendenza con la macro area dell'Asia, sia in termini di presenza di stabilimenti produttivi, attraverso la dummy *D_Prod. Asia*, sia in termini di incremento degli stabilimenti stessi, attraverso la variabile *AsianPlants*. Questo cambio di tendenza conferma l'ipotesi 2 in base alla quale l'effetto dell'internazionalizzazione sulle *performance* di impresa è influenzato da fattori *country specific*. Infatti, l'impatto negativo nel continente asiatico, può derivare da un aumento dei costi di *governance* e, soprattutto, da un aumento dell'incertezza ambientale dei nuovi mercati geografici, che rende più difficile l'integrazione e il coordinamento riducendo i benefici dell'internazionalizzazione (Hill e Hoskisson, 1987; Jones e Hill, 1988).

5. Conclusioni

Dallo studio emerge, quale *output* generale, l'esistenza di una relazione positiva tra l'internazionalizzazione, sia commerciale che produttiva, e le *performance* di impresa.

Come principale contributo del lavoro, sono forniti i risultati riguardanti l'analisi per macro aree geografiche della relazione studiata. L'impatto dell'internazionalizzazione, sia commerciale che produttiva, sulle *performance* di impresa sembra essere influenzato da fattori *context-specific* legati alla macro area geografica dove l'impresa vende i propri prodotti o dove gli stabilimenti produttivi sono ubicati.

Emerge un impatto negativo sulle *performance* di impresa in Nord America, con riferimento all'internazionalizzazione commerciale, e in Asia, in merito all'internazionalizzazione produttiva.

Dall'analisi del fatturato estero in base alle macro aree geografiche, si riscontrano vantaggi maggiori derivanti dall'internazionalizzazione commerciale in Asia e in Europa, aree in cui emerge un effetto positivo. Mentre in Nord America risulta un impatto negativo dell'internazionalizzazione commerciale sulle *performance* di impresa.

Con riferimento agli stabilimenti produttivi all'estero, l'analisi mostra un effetto negativo sulle *performance* di impresa in Asia, mentre i risultati sono misti in Nord America e in Europa. L'internazionalizzazione produttiva impatta negativamente sulle *performance* di impresa facendo riferimento alle produzioni italiane nel continente asiatico. Tale evidenza contraddistingue una situazione particolarmente grave, in quanto le maggiori imprese italiane che hanno impianti produttivi all'estero, non sono riuscite a gestire tutti i costi relativi a tale espansione produttiva in Asia, con un impoverimento delle *performance* di impresa. Di contro, invece, si rileva una situazione favorevole della presenza produttiva italiana in Europa e in Africa.

Nelle ricerche future sarebbe interessante approfondire l'analisi della relazione in oggetto articolando il periodo di studio in sotto periodi, anni '80, anni '90, anni pre-crisi e anni post-crisi finanziaria globale.

Bibliografia

- ACCETTURO A., GIUNTA A., ROSSI S. (2011), "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", *L'industria*, n. 1, gennaio-marzo, pp. 145-164.
- AGGARWAL R., SOENEN L.A. (1987), "Changing benefits of international diversification of real assets", *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, vol. 34, n. 11-12, pp. 1103-1112.
- AMIT R., LIVNAT J. (1988), "Diversity strategies, business cycles and economic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 2, pp. 99-110.
- ANDERSEN O. (1993), "On the internationalization process of firms - A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 2, pp. 209-231.
- ASTLEY W.G., VAN DEVEN A.H. (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n. 2, pp. 245-273.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BERGER P.G., OFEK E. (1995), "Diversification effect on firm's value", *Journal of Financial Economics*, vol. 37, n. 1, pp. 39-65.
- BLOODGOOD J.M., SAPIENZA H.J., ALMEIDA J.G. (1996), "The internationalization of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n. 4, pp. 61-76.
- BREWER H.L. (1981), "Investor benefits from corporate international diversification", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 16, n. 1, pp. 113-126.
- BÜHNER R. (1987), "Assessing International Diversification of West German Corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 1, pp. 25-37.
- CANTWELL J.A. (1995), "The globalisation of technology: what remains of the product cycle model?", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 19, n. 1, pp. 155-174.
- CAPAR N., KOTABE M. (2003), "The relationship between international diversification and performance in service firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, n. 4, pp. 345-355.
- CAROLI M. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano.
- CATTANEO O., GEREFFI G., STARITZ C. (a cura di) (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, Banca Mondiale, Washington DC.

- CAVUSGIL S., TAMER W.J., BILKEY G.T. (1979), "A note on the export behaviour of firms: exporter profiles", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, n. 1, pp. 91-104.
- CHANG S., WANG C. (2007), "The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance", *Journal of World Business*, vol. 42, n. 1, pp. 61-79.
- CONTRACTOR F.J., KUNDU S.K., HSU C.C. (2003), "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, n. 1, pp. 5-18.
- DELIOS A., BEAMISH P. (1999), "Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 8, pp. 711-727.
- DEMATTE C. (2003), "Le strategie di internazionalizzazione", in Demattè C., Perretti F. (2003), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano.
- DENIS D.J., DENIS D.K., SARIN A. (1997), "Agency problems, equity ownership, and corporate diversification", *Journal of Finance*, vol. 52, n. 1, pp. 135-160.
- DENIS D.J., DENIS D.K., YOST K. (2002), "Global Diversification, Industrial Diversification, and Firm Value", *Journal of Finance*, vol. 57, n. 5, pp. 1951-1979.
- DEPPERU D. (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano.
- DEPPERU D., CERRATO D. (2006), "Modelli d'internazionalizzazione, competitività e performance delle imprese", *Economia & Management*, settembre-ottobre, n. 5, pp. 53-70.
- DESAI M.A., FOLEY C.F., HINES J.R. JR. (2004), "Capital Controls, Liberalizations, and Foreign Direct Investment", *NBER Working Papers 10337*, National Bureau of Economic Research, Inc.
- DESS G., GUPTA A., HENNART J.F., HILL C.W.L. (1995), "Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: issues and directions", *Journal of Management*, vol. 21, n. 3, pp. 357-393.
- DOUKAS J., TRAVLOS N.G. (1988), "The Effect of Corporate Multinationalism on Shareholders' Wealth: Evidence from International Acquisitions", *Journal of Finance*, vol. 43, n. 5, pp. 1161-1175.
- DOUKAS J. (1995), "Overinvestment, Tobin's q and gains from foreign acquisitions", *Journal of Banking and Finance*, vol. 19, n. 7, pp. 1285-1303.
- DOUKAS J.A., LANG L.H.P. (2003), "Foreign direct investment, diversification and firm Performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, n. 2, pp. 153-172.
- DOUKAS J.A., KAN (2008), "Investment decisions and internal capital markets: Evidence from acquisitions", *Journal of Banking & Finance*, vol. 32, n. 8, pp. 1484-1498.
- DUNNING J.H., LUNDAN S.M. (1998), "The Geographical Sources of Competitiveness of Multinational Enterprises: An Econometric Analysis", *International Business Review*, vol. 7, n. 2, pp. 115-133.
- ERRUNZA V., SENBET L. (1984), "International corporate diversification, market valuation and size-adjusted evidence", *Journal of Finance*, vol. 39, n. 3, pp. 727-743.
- GAUR A.S., KUMAR V. (2009), "International Diversification, Business Group Affiliation and Firm Performance: Empirical Evidence from India", *British Journal of Management*, vol. 20, n. 2, pp. 172-186.
- GERINGER J.M., BEAMISH P.W., DA COSTA R.C. (1989), "Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 109-119.
- GERINGER J.M., TALLMAN S., OLSEN D.M. (2000), "Product and international diversification among Japanese multinational firms", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 1, pp. 51-80.
- GOMES L., RAMASWAMY K. (1999), "An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n. 1, pp. 173-188.
- GHOSHAL S. (1987), "Global strategy: An organizing framework", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 5, pp. 425-440.
- GRANT R.M. (1987), "Multinationality and performance among British manufacturing companies", *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n. 3, pp. 79-89.
- GRANT R.M., JAMMINE A.P., THOMAS H. (1988), "Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 4, pp. 771-801.
- GOERZEN A., BEAMISH P. (2003), "Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 13, pp. 1289-1306.
- HISEY K.B., CAVES R.E. (1985), "Diversification strategy, choice of country: Diversification acquisitions abroad by U.S. multinationals, 1978-1980", *Journal of International Business Studies*, vol. 16, n. 2, pp. 51-64.
- HILL C., SNELL S. (1988), "External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 6, pp. 577-590.
- HITT M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edn, South-Western: Mason, OH.
- HILL C.W.L., HOSKISSON R.E. (1987), "Strategy and structure in the multiproduct firm", *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 2, pp. 331-341.
- HITT M.A., HOSKISSON R.E., IRELAND R.D. (1994), "A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance", *Journal of Management*, vol. 20, n. 2, pp. 297-326.
- HITT M.A., HOSKISSON R.E., KIM H. (1997), "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 4, pp. 767-777.

- HITT M.A., TIHANYI L., MILLER T., CONNELLY B. (2006) "International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, vol. 32, n. 6, pp. 831-867.
- HOSKISSON R.E., EDEN L., LAU C.M., WRIGHT M. (2000), "Strategy in Emerging Economies", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 3, pp. 249-267.
- HSU C.C., BOGGS D.J. (2003). "Internationalization and performance: Traditional measures and their decomposition", *Multinational Business Review*, vol. 11, n. 3, pp. 23-49.
- HUBBARD G., PALIA D. (1999), "A Reexamination of the Conglomerate Merger Wave in the 1960s: An Internal Capital Markets View", *Journal of Finance*, vol. 54, n. 3, pp. 1131-1152.
- JENSEN M.C. (1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeover", *American Economic Review*, vol. 76, n. 2, pp. 323-329.
- JENSEN M.C., MECKLING W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- JENSEN M.C., MURPHY K.J. (1990), "Performance pay and top management incentives", *Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 2, pp. 225-264.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977), "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, pp. 23-32.
- JONES G.R., HILL C.W.L. (1988), "Transaction cost analysis of strategy structure choice", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 2, pp. 159-172.
- JOHANSSON J.K., YIP G.S. (1994), "Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. 8, pp. 579-601.
- KHANNA T., PALEPU K. (1997), "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 4, pp. 41-51.
- KHANNA T., PALEPU K. (2006), "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 10, pp. 60-69.
- KIM W.C., HWANG P., BURGERS W.P. (1993), "Multinational's diversification and the risk-return trade-off", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 275-285.
- KIM Y.S., MATHUR I (2008), "The impact of geographic diversification on firm performance", *International Review of Financial Analysis*, vol. 17, n. 4, pp. 747-766.
- KOGUT B. (1984), "Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups", *Journal of International Business Studies*, vol. 15, n. 2, pp. 151-167.
- KOGUT B. (1985), "Designing global strategies: Profiting from operational flexibility", *Sloan Management Review*, vol. 27, n. 1, pp. 27-38.
- KOGUT B., CHANG S.J. (1991), "Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States", *Review of Economics and Statistics*, vol. 73, n. 3, pp. 401-413.
- KOTABE M. (1990), "The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n. 4, pp. 623-638.
- KOTABE M., SRINIVASAN S.S., AULAKH P.S. (2002), "Multinationality and firm performance; the moderating role of R&D and marketing capabilities", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n. 1, pp. 79-97.
- LAMBEL J., GIACHETTI C. (2013), "International diversification of manufacturing operations: Performance implications and moderating forces", *Journal of Operations Management*, vol. 31, n. 4, pp. 213-227.
- LAWRENCE J.J., HOTTENSTEIN M.P. (1995), "The relationship between JIT manufacturing and performance in Mexican plants affiliated with U.S. companies", *Journal of Operations Management*, vol. 13, n. 3, pp. 3-18.
- LEE K., KWOK C. (1988), "Multinational corporations vs. domestic corporations: International environmental factors and determinants of capital structure", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 2, pp. 195-217.
- LESSARD D. R., LIGHTSTONE J.B. (1986), "Volatile exchange rates can put operations at risk", *Harvard Business Review*, vol. 64, n. 4, pp. 107-114.
- LI M., WONG Y. (2003), "Diversification and Economic Performance : An Empirical Assessment of Chinese Firms", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 20, n. 2, pp. 243-265.
- LI L. (2007), "Multinationality and performance: a synthetic review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n. 2, pp. 117-139.
- LU J.W., BEAMISH P.W. (2004), "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 4, pp. 598-609.
- MARKIDES C.A. (1995), "Diversification, restructuring and economic performance ", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 101-118.
- MATHUR I., SINGH M., GLEASON K.C. (2004), "Multinational Diversification and Corporate Performance: Evidence from European Firms", *European Financial Management*, vol. 10, n. 3, pp. 439-464.
- MCLAREN J. (2000), "Globalization and vertical structure", *American Economic Review*, vol. 90, n. 5, pp. 1239-1254.
- MCGRATH M., BEQUILLARD R. (1989), "International manufacturing strategies and infrastructural considerations in the electronics industry", in Ferdows K. (Ed.), *Managing International Manufacturing*, Elsevier Publishers, pp. 23-40.
- MEIJBOOM B., VOS B. (1997), "International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n. 8, pp. 790-805.

- MORCK R., YEUNG B. (1991), "Why investors value multinationality", *Journal of Business*, vol. 64, n. 2, pp. 165-187.
- NAOR M., LINDERMAN K., SCHROEDER R. (2010), "The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, vol. 28, n. 3, pp. 194-205.
- NORTH D. (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- NACHUM L. (2004), "Geographic and industrial diversification of developing country firms", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 2, pp. 273-294.
- OECD (2009), *Top barriers and drivers to SME internationalization*, OECD Publications.
- OLIVER C. (1997), "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 9, pp. 697-713.
- RAMASWAMY K. (1995), "Multinationality, configuration, and performance: a study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry", *Journal of International Management*, vol. 1, n. 2, pp. 231-253.
- RITTER R.C., STERNFELS R.A. (2004), "When offshore manufacturing does not make sense", *The McKinsey Quarterly*, December, n. 4, pp. 124-127.
- RUIGROK W., WAGNER H. (2003), "Internationalization and performance : An organizational learning perspective", *Management International Review*, vol. 43, n. 1, pp. 63-83.
- RUGMAN A. (1976), "Risk reduction by international diversification", *Journal of International Business Studies*, vol. 7, n. 2, pp. 75-80.
- RUGMAN A.M. (1977), "International diversification by financial and direct investment", *Journal of Economics and Business*, vol. 30, n. 1, pp. 31-37.
- RUGMAN A., (1983), "The Comparative Performance of U.S. and European Multinational Enterprises, 1970-79", *Management International Review*, vol. 23, n. 2, pp. 4-14.
- RUGMAN J.H., DUNNING A.M. (1985), "The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment", *American Economic Review*, vol. 75, n. 2, pp. 228-232.
- SAMBHARYA R.B. (1995), "The combined effect of international diversification and product diversification strategies on the performance of U.S.-based multinational corporations", *Management International Review*, vol. 35, n. 3, pp. 197-218.
- SAMBHARYA R.B. (1996), "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 9, pp. 739-746.
- SPIGARELLI F. (2003), "I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano", *Economia&Management*, maggio-giugno, n. 3, pp. 57-78.
- STEIN J.C. (1997), "Internal Capital Markets and the Competition for Corporate Resources", *Journal of Finance*, vol. 52, n. 1, pp. 111-133.
- STULZ R. (1990), "Managerial discretion and optimal financing policies", *Journal of Financial Economics*, vol. 26 n. 4, pp. 3-27.
- SULLIVAN D., (1994), "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n. 2, pp. 325-342.
- SUNDARAM A., BLACK S. (1992), "The environment and internal organization of multinational enterprises", *Academy of Management Review*, vol. 17, n. 4, pp. 729-743.
- TALLMAN S., LI J.T. (1996), "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 1, pp. 179-196.
- TEECE D.J. (1980), "Economies of scope and the scope of the enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, n. 3, pp. 223-247.
- TEECE D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, n. 6, pp. 285-305.
- VALDANI E., BERTOLI G. (2010), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.
- VEREECKE A., VAN DIERDONCK R. (2002), "The strategic role of the plant: testing Ferdows's model", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, n. 5, pp. 492-514.
- WAN C.C. (1998), "International diversification, industrial diversification and firm performance of Hong Kong MNCs", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 15, n. 2, pp. 205-217.
- WELCH L.S., LUOSTARINEN R. (1988), "Internationalization: evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14, n. 2, pp. 34-55.
- WIERSEMA M.F., BOWEN H.P. (2011), "The relationship between international diversification and firm performance: why it remains a puzzle", *Global Strategy Journal*, vol. 1, n. 1, pp. 152-170.
- ZAHEER S. (1995), "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 2, pp. 341-363.



TRACK 9

**STORIE DI IMPRESE
MANIFATTURIERE ECCELLENTI
TRA VITALITÀ E LONGEVITÀ**

“C’era una volta...”. Racconti d’imprese storiche della manifattura campana

ANGELO RIVIEZZO, ANTONELLA GAROFANO, VITTORIA MARINO,
MARIA ROSARIA NAPOLITANO

Le imprese longeve: “un piede nel passato e lo sguardo dritto e aperto nel futuro”

CHIARA ROSSATO

La dinamica evolutiva di un’impresa manifatturiera di successo: il caso Gemar

MARIA FEDELE, EMANUELA ANTONUCCI

L’analisi del profilo di vitalità delle imprese longeve: una proposta metodologica

GIACOMO BÜCHI, MONICA CUGNO

“C’era una volta...”.

Racconti d’imprese storiche della manifattura campana

ANGELO RIVIEZZO* ANTONELLA GAROFANO* VITTORIA MARINO* MARIA ROSARIA NAPOLITANO**

Abstract

Obiettivi. *L’obiettivo del presente lavoro è analizzare il contenuto delle storie di alcune imprese longeve al fine di identificare gli elementi ricorrenti ed esaminare la retorica utilizzata nel ripercorrere le vicende centenarie che le caratterizzano.*

Metodologia. *La ricerca empirica si basa sull’analisi statistico-lessicale di dodici storie d’imprese manifatturiere appartenenti all’Associazione Aziende Storiche Familiari Campane “I Centenari”. Le storie, raccontate dalla viva voce dei protagonisti attuali delle imprese, sono state trascritte e il testo analizzato con l’ausilio di un software.*

Risultati. *L’analisi condotta evidenzia una significativa similarità tra le storie. Tutti i racconti sono costruiti su tre essenziali temi narrativi: le vicende della famiglia; le vicende del business in cui essa è coinvolta; gli elementi in grado di plasmare l’identità della famiglia imprenditoriale.*

Limiti della ricerca. *Il limite principale dello studio attiene alla numerosità e alle caratteristiche delle imprese coinvolte. Si tratta esclusivamente d’imprese manifatturiere e tutte campane. Inoltre, viene privilegiata l’analisi dei contenuti dei racconti, trascurando altre prospettive, come quella legata alle potenzialità di marketing dei racconti stessi o al coinvolgimento di altri stakeholder.*

Implicazioni pratiche. *Dal vissuto narrato dalle imprese familiari longeve è possibile trarre spunti preziosi per la valorizzazione della longevità in ottica marketing-oriented.*

Originalità del lavoro. *La letteratura che utilizza il racconto come strumento di ricerca sulle dinamiche aziendali non si è mai soffermata sull’analisi puntuale degli elementi che accomunano le storie di imprese longeve. Il presente studio costituisce il primo con siffatto obiettivo.*

Parole chiave: *storie d’impresa; longevità; analisi statistico-lessicale*

Objectives. *The main aim of this paper is to analyze the content of the stories of some long-lived companies in order to identify recurring elements and examine the rhetoric used in the narrative.*

Methodology. *The empirical research is based on the statistical-lexical analysis of twelve stories of manufacturing firms belonging to an association of historical family firms called “I Centenari”. The text of the stories, told by the voice of the entrepreneurs, was analyzed by using a software.*

Findings. *Our analysis shows a significant similarity between the stories. All the stories are built on three key narrative themes: the story of the family; the story of the business in which it is involved; the elements capable of shaping the identity of the family.*

Research limits. *The main limitation of the study relates to the number and characteristics of the firms involved. They are all manufacturing firms and all from the same region. Furthermore, the study focused only on the content of the stories, ignoring other perspectives, such as that related to the marketing potential of the stories themselves or the involvement of other stakeholders.*

Practical implications. *From the experience narrated by long-lived family firms it is possible to draw valuable insights for the enhancement of longevity in a marketing-oriented perspective.*

Originality of the study. *The literature that uses the story as a tool for researching on organizational dynamics has never focused on the analysis of the precise elements shared by the stories of long-lived firms. The present study is the first with such an objective.*

Key words: *stories of businesses; longevity; statistical-lexical analysis*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Sannio
e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it

• Dottorando di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Sannio
e-mail: antonella.garofano@unisannio.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Salerno
e-mail: vmarino@unisa.it

** Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Sannio
e-mail: napolitano@unisannio.it

1. Introduzione

Negli ultimi anni le imprese longeve hanno attirato l'interesse di studiosi afferenti a diverse discipline, dalla storia alla sociologia, dal management all'economia. Svariati sono gli approcci e le prospettive utilizzate per approfondire il tema della longevità, nell'intento di identificare i fattori in grado di spiegare la capacità delle imprese di sopravvivere nel tempo (Geus, 1997; Giaretta, 2004; O' Hara, 2004; Goto, 2006; Corbetta e Salvato, 2012). In particolare, la cultura organizzativa, la postura strategica e i sentieri di crescita delle imprese longeve sono stati abbondantemente scandagliati dagli studiosi alla ricerca della formula di un successo in grado di perpetuarsi nei decenni, talvolta nei secoli (Parkhe, 1991; Burgelman e Grove, 2007; Stadler, 2007).

Più recentemente, crescente attenzione è stata rivolta all'opportunità di mettere a frutto il valore immateriale racchiuso nella longevità, intesa quale risorsa strategica di fondamentale importanza per l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo da parte delle imprese storiche, custodi di un patrimonio di valori e tradizioni su cui costruire un rapporto di empatia e fiducia con il cliente (Montemaggi e Severino, 2007). In tale prospettiva, assume centrale rilievo la capacità delle imprese longeve di valorizzare le proprie tradizioni e la propria cultura attraverso i diversi strumenti dell'*heritage marketing* (Misiura, 2006), nonché di riscoprire e comunicare il proprio passato tramite lo *storytelling* (Gabriel, 2000; Fontana, 2013). Numerosi studi, infatti, hanno evidenziato i benefici della narrazione quale strumento in grado di rendere più efficace la comunicazione del vissuto dell'impresa, della sua identità, del suo patrimonio storico, favorendo il coinvolgimento del cliente e, più in generale, migliorando la percezione di tutti gli *stakeholder* (Salmon, 2008; Qualizza, 2009). In tal senso, la letteratura evidenzia le diverse forme che lo *storytelling* può assumere, i diversi approcci utilizzabili dalle imprese per sfruttare al meglio le potenzialità della narrazione e i molteplici strumenti e canali comunicazionali adoperabili a tal fine. Minore attenzione, invece, sembra essere stata rivolta dagli studiosi ai contenuti delle storie, ovvero agli specifici elementi su cui pongono l'enfasi gli imprenditori quando sono chiamati a ripercorrere le tappe che hanno segnato l'evoluzione della propria impresa nel corso del tempo.

Il presente lavoro si pone appunto l'obiettivo di analizzare i contenuti di alcuni racconti di imprese longeve, così come riportati direttamente dagli attuali protagonisti di queste storie di successi duraturi. Nello specifico, la ricerca empirica si basa sull'analisi statistico-lessicale di dodici storie d'impresa manifatturiere appartenenti all'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane "I Centenari". L'analisi, condotta con finalità esclusivamente esplorative e descrittive, ha consentito di evidenziare diversi aspetti caratterizzanti il modo in cui le imprese centenarie si raccontano, il grado d'intensità con cui le stesse svelano la propria identità e i propri valori, nonché il differente peso attribuito agli aspetti emozionali e a quelli razionali nel riscoprire il proprio passato per delineare il proprio futuro.

2. Analisi della letteratura

Da sempre l'importanza della comunicazione d'impresa è determinante per valorizzare e consolidare identità, reputazione, cultura e clima aziendale. Lo *storytelling*, inteso come l'arte di raccontare storie, è un approccio condiviso da molte discipline e, soprattutto in ambito manageriale e alla luce di studi recenti, appare oggi uno strumento di comunicazione efficace che, facendo leva in modo significativo sulle emozioni, riesce a sedurre, influenzare e sviluppare conoscenza e consapevolezza presso i pubblici di riferimento (Fona, 2011; Fontana, 2013). Involti e Fontana (2007) sottolineano in proposito come le organizzazioni siano intrise di esperienza narrativa in quanto da sempre si raccontano facendo leva sui valori affettivi. Tali racconti possono assumere la forma di semplici battute dialettiche o di vere e proprie sperimentazioni narrative (Bojje, 1995).

Molti sono comunque gli autori impegnati sui temi della narrazione in ambito aziendale. In letteratura lo *storytelling* è ricondotto a tre filoni principali: *organizational storytelling*, *storytelling management* e *marketing narrativo* (Fona, 2011).

Il primo riguarda le storie formali e informali costruite a partire dalle esperienze, dal vissuto e dai discorsi emersi all’interno delle organizzazioni (Qualizza, 2009; Bojie, 1991). Alla base di questa prospettiva vi è la convinzione che i racconti, gli aneddoti, i miti, i riti e così via siano espressione della cultura aziendale (Qualizza, 2009; Mitroff *et al.*, 1975). I principali esponenti di tale approccio sono Czarniawska, Boje e Cortese. Czarniawska (1997, 1998, 2000), in particolare, nei suoi scritti propone una ricognizione degli approcci narrativi presenti negli studi organizzativi, individuando tre possibili prospettive: *narrating organizations* (e cioè l’uso della forma narrativa per parlare delle organizzazioni), *collecting stories* (la raccolta di artefatti culturali e racconti) e *organizing as narration* (cioè l’interpretazione dell’organizzazione in chiave narrativa). In questo filone anche Cortese riconosce l’importanza dello *storytelling* organizzativo come strumento per la ricerca sociale, utile soprattutto nell’indagare processi emergenti dalle dinamiche aziendali. In particolare, l’autore propone una tassonomia di cinque possibili ambiti d’indagine: cultura aziendale, espressività e vissuti latenti, esperienze passate per affrontare problematiche attuali, condivisione di un’identità unitaria, comunicazione di mobbing e maltrattamenti (Cortese, 1999). In questo modo lo *storytelling* è utilizzato per spiegare un’organizzazione in chiave narrativa, tenendo in considerazione anche il ruolo degli *stakeholder* che, coinvolti nella “storia” aziendale, contribuiscono ad arricchire il racconto. In quest’ottica la narrazione non è un monologo o una costruzione precostituita e immodificabile ma è frutto in divenire della partecipazione di tutti coloro che entrano in contatto con l’azienda (Caboni *et al.*, 2013; Boje, 1995; Fontana, 2013).

Il secondo filone di ricerca, quello manageriale, interpreta lo *storytelling* come strumento operativo indispensabile per le organizzazioni moderne (Denning, 2004) e per rendere la comunicazione più appassionante e accattivante (Qualizza, 2009). La narrazione è un modo di raccontarsi attraverso un maggior coinvolgimento rispetto alla più tradizionale comunicazione (Salmon, 2008; Fontana, 2013). In questa prospettiva tutto ciò che è prodotto all’interno o all’esterno dell’impresa può essere oggetto di una narrazione: la comunicazione istituzionale, i prodotti, le marche, i valori aziendali, un evento, i comunicati stampa, le campagne pubblicitarie che, in quest’ultimo caso, diventano vere e proprie “fiction” a puntate (Musso, 2005). Il tutto al fine di rappresentare in modo più profondo l’identità aziendale e orientare così l’opinione degli *stakeholder* (Fontana, 2013). A tal proposito, alcuni autori sottolineano l’importanza di usare la storia d’impresa come *framework* in grado di esaltare i valori e la cultura, partendo da una struttura omogenea e largamente condivisa utilizzando i *common starting points* (Fona, 2011; Van Riel, 2000). In particolar modo, la *corporate story* rappresenta una pietra miliare attraverso la quale costruire l’impalcatura comunicativa, la visione dell’organizzazione e i processi interfunzionali grazie alla coerenza insita nel suo messaggio (Schultz *et al.*, 2000). Tra gli studi volti a comprendere il ruolo dello *storytelling* come strumento di comunicazione efficace dei valori aziendali, alcuni autori hanno voluto esaltare i vantaggi derivati dalla struttura narrativa. Utilizzando, infatti, una trama costruita sui valori si può al meglio consolidare la reputazione dell’impresa e comunicare il significato più profondo dei valori e la sua traduzione in azioni non solo all’esterno ma anche internamente all’impresa (Flog, 2010; Dowling, 2006). Attraverso una simile impostazione i valori parleranno al cuore dei pubblici di riferimento e non più soltanto alla ragione, rafforzeranno la cultura aziendale e guideranno anche le risorse umane interne a comportarsi in modo da sostenere i valori della loro organizzazione (Flog, 2010). Denning (2004), invece, ha una visione pratica dello *storytelling* e si rivolge direttamente ai manager fornendo loro una “cassetta degli attrezzi” per realizzare una comunicazione coinvolgente e soprattutto convincente. In questo caso lo *storytelling* è visto come uno strumento operativo per ottenere obiettivi manageriali ben precisi. In funzione dell’obiettivo che si vuole raggiungere, il manager può adottare la struttura narrativa più adatta allo scopo: *sparking action*, *communicating who you are*, *transmitting values*, *fostering collaboration*, *taming the grapevine*, *sharing knowledge*, *leading people into the future* (Denning, 2004). Infine, sempre seguendo una prospettiva operativa, alcuni studi includono lo *storytelling* all’interno di tecniche manageriali finalizzate a sviluppare competenze e comportamenti legati alla leadership (Ready, 2002).

Il terzo e ultimo approccio inquadra lo *storytelling* nell'ambito del marketing (Fona, 2011). Gli studi principali evidenziano in modo particolare il rapporto con il consumatore e il suo sempre maggiore coinvolgimento nei processi d'acquisto (*prosumer*) grazie ad una spettacolarizzazione estrema di prodotti e servizi (Codeluppi, 1995). Il consumatore diventa parte attiva nel processo di acquisto e di consumo del prodotto/marca che non dipende più soltanto dal valore economico e sociale ma anche dalla capacità dell'impresa di instaurare una relazione attiva, attraverso forme di micro-narrazione con il consumatore che si fonda sull'unicità del messaggio (Fontana, 2010; Qualizza, 2012). Proprio in questo filone s'inserisce l'*heritage marketing*, dove trovano collocazione una serie di strumenti, alcuni tipici del marketing, accomunati dalla capacità di riuscire a trasmettere al meglio la cultura ed il patrimonio storico dell'impresa con l'obiettivo di creare un clima di fiducia e di coinvolgimento emotivo (Misiura, 2006; Montemaggi e Severino, 2007). Anche la longevità in questo senso diventa un *asset* e una risorsa attraverso la quale creare fiducia e condivisione, ciò in particolare per le imprese di piccola dimensione dove i meccanismi operativi legati al marketing sono spesso poco formalizzati e destrutturati. Il cliente, infatti, è fidelizzato grazie alla relazione diretta con l'imprenditore che si basa soprattutto su stima e reputazione, le cui radici sono nella storia della famiglia e dell'impresa. Sempre in questa prospettiva, l'utilizzo dello *storytelling* è stato, negli ultimi anni, amplificato anche grazie ai nuovi media attraverso i quali è possibile realizzare *corporate storytelling* rivolgendosi a un pubblico sempre più diversificato. Si parla a tal proposito di *corporate digital storytelling* riferendosi, appunto, all'utilizzo di strumenti digitali (blog, social network, siti etc.) per creare storie dal forte impatto emotivo finalizzate alla condivisione (Fontana, 2013) e di *transmedia storytelling* che fa riferimento, invece, alla costruzione di storie facendo uso incrociato di più media (Jenkins, 2006, 2009; Scolari, 2009).

Con riferimento alle diverse prospettive emerse nella fiorente letteratura che si è sviluppata negli ultimi anni sul tema dello *storytelling* - innanzi sintetizzate - è possibile ricondurre il presente contributo al primo filone, quello dell'*organizational storytelling*. L'obiettivo è, infatti, quello di utilizzare il racconto come strumento di ricerca per identificare gli elementi ricorrenti e comprendere in tal modo la retorica utilizzata da parte di chi ha una lunga e complessa storia da narrare. Un obiettivo di ricerca ad oggi trascurato dagli studiosi, almeno a conoscenza di chi scrive.

3. Metodologia

Il presente lavoro si è sviluppato attraverso tre fasi essenziali: la raccolta delle storie d'impresa (*data collecting*); l'analisi delle storie (*data reduction* e *data display*); e l'interpretazione delle storie (*conclusion drawing*).

Le storie d'impresa sono state rilevate grazie al coinvolgimento dell'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane "I Centenari", che riunisce ventiquattro imprese a conduzione familiare esistenti da minimo cento anni, appartenenti alla stessa famiglia da almeno tre generazioni in linea diretta, con attività e/o sede legale in Campania e posizionamento rilevante nella propria area di business. In particolare, l'attenzione è stata focalizzata su dodici imprese centenarie operanti nel manifatturiero (Tabella 1). Vale la pena evidenziare che studi e ricerche sulle imprese storiche che limitano l'indagine alle imprese riunite in associazioni sono già presenti in letteratura e si sono dimostrati efficaci (si consideri, ad esempio, Tàpies e Fernández, 2010).

La narrazione ha coinvolto almeno un membro della proprietà e/o del management, purché appartenente alla famiglia imprenditoriale, e si è sviluppata sotto forma di intervista non direttiva, con l'obiettivo di far emergere la storia dell'impresa così come percepita e razionalizzata dal soggetto narrante. In questa esperienza, il ricercatore ha potuto contare anche sulla consultazione di documenti storici - iconografici e materiali (prodotti, attrezzi da lavoro, arredi per l'esposizione e la vendita, vetrine, organizzazione degli spazi) - contenuti negli archivi d'impresa, dai quali l'evoluzione dell'impresa nel tempo è stata colta con maggiore evidenza. Tuttavia, l'attenzione è stata focalizzata esclusivamente sul racconto narrato.

Tab. 1: Sintetica descrizione delle imprese incluse nello studio

Impresa	Anno di fondazione	Generazione al comando	Settore	Dipendenti*
Cianciullo Marmi	1904	IV	Marmo e pietre naturali	C
Coelmo	1946 °	IV	Gruppi elettrogeni	D
Casa D'Ambra Vini D'Ischia	1888	IV	Vino	B
De Luca Industria Grafica e Cartaria	1925 °	IV	Industria grafica e cartaria	D
E. Marinella	1914 °	III	Accessori moda	D
Fabbriche Riunite Torrone di Benevento	1908	III	Industria dolciaria	C
Giovanni Ascione & Figlio	1855	IV	Coralli e cammei	C
Magaldi Industrie	1800	IV	Macchine e impianti industriali/Energia	F
Pastificio F.lli Setaro	1939 °	III	Pasta	B
Serpone	1820	V	Arte sacra	B
Antonio Sada e F.lli	1900	IV	Confezionamento	E
Ventrella	1850	V	Gioielli e scultura celebrativa	B

° Anche se queste imprese sono state gestite dall'attuale famiglia proprietaria per meno di 100 anni, sono membri dell'Associazione e pertanto incluse nel nostro studio.

* **Dipendenti:** A = 1-9; B = 10-19; C = 20-49; D = 50-99; E = 100-199; F = 200 e oltre.

Fonte: ns. elaborazione

La durata dei racconti è compresa tra 50 e 110 minuti, con una media di 69 minuti. Tutte le storie sono state registrate e successivamente trascritte producendo complessivamente circa 120 pagine di testo. Le trascrizioni sono state sottoposte a un'analisi statistico-lessicale attraverso l'ausilio del software Nvivo 10. Come noto, l'analisi statistico-lessicale viene effettuata attraverso fasi di elaborazione linguistica - che entrano nel merito delle strutture della lingua e delle parole - e statistica. L'utilizzo del *software*, in particolare, aiuta a portare alla luce fenomeni linguistici rilevanti e non immediatamente rilevabili (Lenci *et al.*, 2005).

4. Analisi e Risultati

L'analisi statistico-lessicale presuppone una serie di fasi attraverso cui “interrogare” il testo. Gli *step* indispensabili per l'impianto di una metodologia completa ed esaustiva sono, di norma, tre (Weber, 1995; Bolasco, 2005; Lenci *et al.*, 2005): pre-trattamento dei dati; analisi del vocabolario; analisi del contenuto del testo.

Pre-trattamento dei dati

L'obiettivo principale della fase di pre-trattamento dei dati linguistici è l'identificazione delle forme testuali. La forma testuale corrisponde, in genere, a una singola parola giacché la parola è intesa come unità minima di analisi all'interno della frase - unità alla quale può essere associata una determinata classe sintattica (o parte del discorso). L'identificazione delle forme testuali risulta di fondamentale importanza nell'analisi lessicale di tipo automatico e semi-automatico, dato che il software riconosce il testo come una sequenza di “stringhe” di carattere binario e non sempre è in grado autonomamente di associare una sequenza di caratteri a una unità lessicale distinta.

Alcune attività preliminari all'analisi dei dati si rendono pertanto necessarie. In primo luogo, con il cosiddetto “*parsing*” tutte le forme testuali sono riconosciute e conteggiate dal software. In seguito, con la “normalizzazione” le varianti ortografiche vengono trattate e omogeneizzate. Una stessa parola, infatti, può comparire in modi diversi all'interno del testo - si pensi, ad esempio: alle parole composte e prefissate (“data-base”, “data base”, “database”); agli acronimi (“U.S.A.”, “USA”); alle abbreviazioni (“pag.”, “pg.”, “p.”); alle date (“9 gennaio 1977”, “09/01/1977”); all'iniziale maiuscola/minuscola (“Padre”, “padre”). Infine, come prassi comune, le cosiddette “stop words”, ovvero quelle forme testuali meno significative ai fini dell'analisi poiché aventi un contenuto esclusivamente strumentale - come, ad esempio, le congiunzioni, le preposizioni e così via - sono identificate ed eliminate dal testo.

Il risultato della fase di pre-trattamento è rappresentato da una lista che contiene tutte le parole diverse che figurano nel testo, il cosiddetto vocabolario, espresso in forme grafiche (*word-type*) a cui si fa corrispondere il relativo numero di occorrenze (*word-token*). In seguito a questa operazione il vocabolario utilizzato nelle storie d'impresa risulta costituito da oltre 1.000 *word-type* e 10.179 *word-token*.

Analisi del vocabolario

Dopo la fase di pre-trattamento dei dati, si è proceduto a valutare il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti. L'obiettivo è di comprendere se la retorica adoperata nel narrare la storia delle imprese è simile - cioè incentrata sull'uso prevalente delle medesime parole - oppure differente. I risultati mostrano, in generale, un'elevata similarità tra le storie. Come mostrato dalla Tabella 2, infatti, comparando ciascuna storia a tutte le altre in base all'occorrenza e alla frequenza delle parole utilizzate nel racconto, si ottiene un coefficiente di correlazione costantemente superiore a 0,7. In particolare, le storie più "simili" in quanto a ricorrenza delle medesime parole sono quelle di De Luca e D'Ambra ($r = 0,89$), mentre le storie in cui c'è minore ripetizione di parole uguali sono quelle di Serpone e Magaldi ($r = 0,76$).

Tab. 2: Similarità tra le storie d'impresa

Storia A	Storia B	Coefficiente di correlazione di Pearson
DE LUCA	D'AMBRA	0,887573
MARINELLA	DE LUCA	0,883133
MARINELLA	D'AMBRA	0,880258
MARINELLA	ASCIONE	0,866676
DE LUCA	CIANCIULLO	0,865283
D'AMBRA	ASCIONE	0,859953
VENTRELLA	CIANCIULLO	0,855523
DE LUCA	ASCIONE	0,853667
MARINELLA	FABBRICHE RIUNITE	0,849900
DE LUCA	COELMO	0,846190
D'AMBRA	COELMO	0,845075
MARINELLA	CIANCIULLO	0,844836
SETARO	DE LUCA	0,843292
VENTRELLA	ASCIONE	0,841720
SADA	D'AMBRA	0,840320
VENTRELLA	MARINELLA	0,838366
VENTRELLA	SADA	0,836241
SETARO	MARINELLA	0,835815
FABBRICHE RIUNITE	COELMO	0,835773
VENTRELLA	COELMO	0,835508
FABBRICHE RIUNITE	D'AMBRA	0,835392
MARINELLA	COELMO	0,835269
SADA	CIANCIULLO	0,833290
COELMO	CIANCIULLO	0,831502
CIANCIULLO	ASCIONE	0,831187
COELMO	ASCIONE	0,831115
SERPONE	MARINELLA	0,830971
SETARO	D'AMBRA	0,829211
VENTRELLA	D'AMBRA	0,828225
VENTRELLA	DE LUCA	0,827394
SADA	DE LUCA	0,826585
SERPONE	ASCIONE	0,826397
SERPONE	DE LUCA	0,826375
SADA	ASCIONE	0,824434
D'AMBRA	CIANCIULLO	0,822566
FABBRICHE RIUNITE	DE LUCA	0,821619
SETARO	COELMO	0,818433
SADA	MARINELLA	0,815733
SERPONE	D'AMBRA	0,815631
SERPONE	SADA	0,814149
SERPONE	CIANCIULLO	0,811738
MAGALDI	COELMO	0,811675
SETARO	FABBRICHE RIUNITE	0,809597
FABBRICHE RIUNITE	ASCIONE	0,808043

continua....

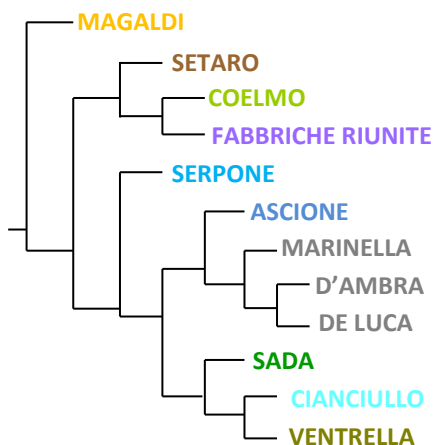
... segue

MAGALDI	DE LUCA	0,807074
VENTRELLA	SERPONE	0,806734
MARINELLA	MAGALDI	0,806600
MAGALDI	D'AMBRA	0,801089
VENTRELLA	FABBRICHE RIUNITE	0,800149
SADA	COELMO	0,799140
FABBRICHE RIUNITE	CIANCIULLO	0,797008
SETARO	ASCIONE	0,794783
SERPONE	COELMO	0,794655
MAGALDI	ASCIONE	0,793035
VENTRELLA	MAGALDI	0,792613
SETARO	SADA	0,790593
SADA	FABBRICHE RIUNITE	0,789515
SETARO	CIANCIULLO	0,786110
SETARO	SERPONE	0,780555
SERPONE	FABBRICHE RIUNITE	0,779685
MAGALDI	CIANCIULLO	0,773624
SETARO	MAGALDI	0,772683
VENTRELLA	SETARO	0,769337
SADA	MAGALDI	0,768337
MAGALDI	FABBRICHE RIUNITE	0,766246
SERPONE	MAGALDI	0,763142

Fonte: ns. elaborazione

Più in generale, l’analisi della similarità delle storie in base all’occorrenza e alla frequenza delle parole usate, ha consentito di realizzare una *cluster analysis* dei racconti. Come evidenziato dalla Figura 1, è possibile identificare cinque gruppi distinti di storie: un primo gruppo è rappresentato esclusivamente da Magaldi, racconto questo piuttosto “lontano” dagli altri; un secondo gruppo è costituito dalle storie di Setaro, Coelmo e Fabbriche Riunite; un terzo gruppo è incentrato sul solo racconto di Serpone; un quarto gruppo è formato dalle storie di Ascione, Marinella, D’Ambra e De Luca; un quinto e ultimo gruppo ricomprende i racconti di Sada, Cianciullo e Ventrella.

Fig. 1: Cluster analysis delle storie d’impresa



Fonte: ns. elaborazione

Dopo aver valutato il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti, l’attenzione si è concentrata sulle singole parole, con l’obiettivo di identificare le più ricorrenti. Come già osservato, complessivamente il vocabolario risulta composto da oltre 1.000 *word-type* ciascuno caratterizzato da un differente *word-token*, cioè numero di occorrenze. In particolare, le parole con la frequenza minima ricorrono solo 3 volte in tutti i racconti - si tratta di circa 190 *word-type* tra cui: “capannone”, “cognome”, “correttezza”, “intuito”, “monopolio”, “operai”. La parola

che, invece, presenta in assoluto la frequenza più elevata è “azienda”, utilizzata ben 244 volte nei vari racconti.

Non sorprendentemente figurano tra i *word-token* più elevati i verbi “essere” e “avere” nelle diverse coniugazioni - risultato atteso perché, per la loro funzione ausiliare, questi verbi tendono a occorrere con una frequenza elevata. Naturalmente, queste forme verbali presentano un “carico informativo” limitato da un punto di vista semantico. Più interessante pare invece la presenza di altri *word-type* tra quelli più frequentemente utilizzati nei racconti: ad esempio, “famiglia” (104 occorrenze totali); “padre” (102 occorrenze); “figli” (91 occorrenze); “clienti” (87 occorrenze); “prodotto” (69 occorrenze); “impresa” (67 occorrenze); “nonno” (65 occorrenze); “valori” (45 occorrenze). Tutte le parole appena riportate rientrano tra le 30 più ricorrenti nelle varie storie.

Un’ulteriore e più immediata verifica delle parole più frequenti è resa possibile dall’analisi della cosiddetta *word cloud* o “nuvola di parole” (Figura 2). È piuttosto evidente il peso dei *word-type* associati ai rapporti di parentela - oltre ai già citati “padre”, “figli” e “nonno”, emergono anche: “zio”, “fratelli” e “madre” - così come di altri *word-type* associati all’attività imprenditoriale - oltre ai già citati “azienda”, “clienti”, “prodotto” e “impresa”, si distinguono anche: “mercato”, “laboratorio”, “negozi”, “attività” e “lavorare”.

Fig. 2: Word cloud generata dall’analisi del testo delle storie d’impresa



Fonte: ns. elaborazione

Naturalmente il peso specifico delle singole parole è diverso nelle varie storie. Guardando ai *word-type* più frequentemente utilizzati emerge, ad esempio, che: “azienda” è una parola molto presente nel racconto della storia di Setaro (l’1,88% del testo complessivo della storia è rappresentato da questa unica forma lessicale), mentre è meno frequente nel racconto di D’Ambra (0,53% del testo complessivo); “famiglia” risulta, in assoluto, più utilizzato nella storia di Magaldi (1,17% del testo) e meno ricorrente nella storia di Ascione (0,07% del testo); “padre” ha un peso ponderato notevole nella storia di Cianciullo (0,6% del testo) mentre ha un peso minore in Coelmo (0,07% del testo); “clienti” risulta essere più frequente nella storia di Ventrella (1% del testo totale) e meno presente nella storia di D’Ambra (0,12% del totale); “prodotto” è più citato da Magaldi (1,25% del testo totale) e meno frequentemente utilizzato da Sada (0,08% del testo); “valori” è una parola che ricorre di più in Coelmo (0,55% del testo) e di meno in D’Ambra (0,04% del testo). Maggiori evidenze sulle differenze esistenti tra le varie storie sono tuttavia possibili grazie all’analisi del contenuto del testo, non limitandosi alla sola analisi statistica delle frequenze.

Analisi del contenuto del testo

Dopo aver valutato la frequenza delle singole parole che compongono il vocabolario utilizzato nelle storie d’impresa, l’attenzione è stata focalizzata sul contenuto del testo. In particolare, si è

proceduto a codificare il testo, riconducendolo ex post ad un sistema di “nodi”. Per creare i nodi si è partiti dalle “parole tema”, ovvero quelle che per via della loro elevata frequenza consentono di cogliere immediatamente gli argomenti principali del testo (Bolasco, 2005), estendendo poi la codifica all’insieme delle parole adiacenti - cioè alle frasi. In termini operativi, i codici sono stati attribuiti inizialmente da un ricercatore, attraverso la lettura reiterata del testo. Altri due ricercatori in successione, di cui uno estraneo al gruppo degli autori, hanno esaminato il testo e il database di nodi per verificare in maniera indipendente l’accuratezza e la completezza dei dati e delle codifiche. Eventuali differenti interpretazioni dei singoli codici e dell’architettura complessiva dei nodi sono state risolte attraverso il confronto e la discussione tra i ricercatori coinvolti. Vale la pena evidenziare che, naturalmente, diversi codici possono essere stati attribuiti alle medesime porzioni di testo se gli argomenti affrontati in una stessa frase risultavano disparati. Pare inoltre significativo sottolineare come nella creazione dei nodi si sia proceduto a codificare allo stesso modo le frasi contenenti “parole tema” diverse ma di fatto riferite al medesimo significato. Ad esempio, il nodo “genitori” è stato creato riconducendovi tutte le porzioni di testo in cui si parla del “padre” e della “madre”; similmente, il nodo “azienda” contiene tutte le frasi che si riferiscono ad “azienda”, “impresa”, “attività imprenditoriale” e così via. I nodi ottenuti non rappresentano pertanto una semplice duplicazione delle parole più frequenti già analizzate in precedenza, ma una scomposizione del testo in porzioni omogenee in base al tema affrontato.

Attraverso questa attività di codifica - particolarmente *time-consuming* - si è giunti a identificare 18 nodi. Il passo successivo è stato quello di raggruppare i nodi in base al livello di similarità dei codici utilizzati. Il risultato finale (Tabella 3) è stato l’individuazione di tre fondamentali temi narrativi cui i nodi sono riconducibili: 1) le vicende familiari; 2) le vicende aziendali; 3) l’identità e la cultura della famiglia. I racconti degli imprenditori sono, dunque, basati sull’utilizzo di una retorica essenzialmente riconducibile alla storia della famiglia e/o di specifici membri della stessa, ai molteplici aspetti che hanno caratterizzato l’evoluzione dell’attività imprenditoriale e, infine, ai tratti caratteristici dell’identità della famiglia, vale a dire ciò che tiene uniti e accomuna tutti i membri della stessa nel corso del tempo.

Tab. 3: I temi trattati nelle storie d’impresa

Tema	Nodo	n. di Storie	n. di Riferimenti
Vicende Familiari	Famiglia	12	104
	Figli	12	45
	Genitori	12	55
	Passaggi Generazionali	12	44
	Fratelli	11	33
	Zii	10	23
	Nonni	9	34
	Cugini	5	6
Vicende Aziendali	Azienda	12	92
	Brand	12	19
	Clienti	12	37
	Comunicazione	12	16
	Prodotti	11	48
	Mercato	9	22
Identità e Cultura	Principi e Valori	12	33
	Territorio	11	59
	Tradizioni Familiari	10	17
	Ricordi	8	23

Fonte: ns. elaborazione

In particolare, nelle storie d’impresa il riferimento alle vicende familiari è tipicamente utilizzato per enfatizzare il coinvolgimento della famiglia nell’azienda, evidenziando il ruolo assunto dai diversi membri nelle principali tappe dell’avventura imprenditoriale raccontata dalla viva voce dei suoi protagonisti attuali. Nelle storie non manca mai un tuffo nel passato, alla riscoperta delle origini della propria attività imprenditoriale, e sono frequenti i riferimenti alle figure

che, con la loro dedizione e a costo di grandi sacrifici, hanno contribuito in maniera determinante al successo aziendale. Ad esempio, in un racconto si esalta il ruolo del nonno che *«nel 1931 lasciò il paese d'origine e trasferì la sua famiglia e la sua azienda in un luogo vicino al suo principale cliente, conferendo una connotazione industriale alla sua produzione artigianale»*. Analogamente, la centralità della figura del nonno affiora alla memoria di un altro imprenditore, che racconta: *«eravamo una famiglia numerosissima e ricordo che a fine pranzo mio nonno fece un segno a mio padre, mi portarono in un'altra stanza e proprio mio nonno, poggandomi la mano sulla spalla, mi disse: tu ormai sei grande (avevo 5 anni), da domani mattina scendi a lavoro! [...] Intanto tutti i miei compagni andavano alla villa comunale a giocare a pallone e io dovevo stare giù in negozio, come diceva mio nonno, a respirare quell'atmosfera»*. Un altro imprenditore narra come il gene della creatività sia stato tramandato di generazione in generazione, esaltando in particolare il ruolo di uno zio dalla grande inventiva: *«I miei antenati hanno progettato e prodotto in un'officina meccanica uno dei primi fucili a retrocarica, nel 1901 mio zio progettò e produsse nell'officina un gassogeno ad acetilene automatico, le prime lampade a gassogeno automatico, poi una cinghia di trasmissione in pelle di bufala»*. Dai genitori ai figli, due nodi fondamentali cui è riconducibile una parte significativa delle vicende familiari raccontate dagli imprenditori, si tramanda anche quel senso del dovere che in molti casi porta ad anteporre le esigenze dell'azienda a quelle personali e familiari. È questo il caso dell'imprenditore che, con grande commozione, racconta il sacrificio compiuto da uno dei suoi predecessori e la difficoltà di gestire il groviglio di sentimenti che si intrecciano intorno alle vicende di un'impresa familiare: *«Il più grande dei figli del fondatore va ricordato, perché a ventuno anni va in America per aprire una filiale a New York [...] scrive al padre una lettera molto bella in cui dice: "io sto male, chiedo l'autorizzazione a ritornare". Lui gli risponde: "come padre ti dovrei dire io e mamma ti aspettiamo a braccia aperte, come datore di lavoro ti devo dire recupera tutti i crediti, paga tutti i debiti e solo dopo potrai tornare". Lui torna dopo aver fatto ciò e dopo poco muore in Italia»*. Ma il racconto delle vicende familiari si snoda anche attraverso una continua proiezione verso il futuro e, dunque, verso il destino dei propri figli, a cui gli imprenditori guardano con speranza ma anche con preoccupazione, evidenziando nella maggior parte dei casi la criticità dei passaggi generazionali. In alcuni racconti emerge come l'ingresso delle nuove generazioni, avvenuto senza particolari difficoltà, sia stato foriero di spinte innovative importanti: *«Non abbiamo avuto stravolgimenti col passaggio generazionale perché è stata tutta una cosa fluida [...] Abbiamo innovato il nostro magazzino grazie ad una struttura in metallo [...] è come se fosse una scatola di 600 mq, e per questo dobbiamo ringraziare mia nipote, che ha fatto una apposita ricerca [...] Grazie a mia nipote abbiamo rispolverato i prodotti che si facevano una volta, realizzati in formati diversi e in linea con le attuali esigenze dei clienti»*. Così un altro imprenditore racconta: *«Mia figlia a 10 anni ha disegnato un formato di pasta, le stelle, il sole, la luna e ha trovato anche il nome: gli Splendenti. È la pasta delle bimbe per le bimbe e sta andando bene»*. In altri casi viene evidenziata la necessità di approntare gli strumenti più adeguati per guidare l'ingresso delle nuove generazioni in azienda: *«Per me è ovvio che quando i figli subentrano, devono imparare a gestire un organismo creato da qualcun altro. Non si impara dalla sera alla mattina, è un processo lungo, di affiancamento all'imprenditore. Ci vuole consapevolezza da parte dei figli delle proprie capacità, da parte dei genitori delle capacità dei figli, cercare di assecondare le competenze senza né sovraccaricare né assecondare troppo. È un processo che deve avvenire nel corso di lunghi anni»*.

Le vicende aziendali rappresentano un altro tema narrativo cui sono riconducibili alcuni dei nodi che più frequentemente ricorrono nei racconti degli imprenditori. Nelle storie, il riferimento all'attività imprenditoriale e ai molteplici aspetti che ne caratterizzano l'evoluzione è continuo e multiforme. In tutti i casi emerge la centralità dell'azienda quale microcosmo sociale ed economico, la cui continuità appare una priorità assoluta per gli imprenditori intervistati. Particolarmente significativa è la carica emotiva conferita alla parola azienda, che si colora di significati e di sfaccettature diverse, fino a racchiudere sentimenti addirittura contrastanti, dalla passione alla preoccupazione per il futuro, non solo della propria famiglia, ma anche quello dei dipendenti e degli altri interlocutori aziendali. In tal senso, emblematica è l'affermazione di uno degli imprenditori:

«L’azienda è qualcosa su cui non si scherza, ci sono i sentimenti, la passione, tutto un mondo. Chi ha la responsabilità di assicurare un futuro a un’azienda - che ha un valore per tutti, non solo per l’imprenditore, per i fornitori, per i dipendenti ecc. - nella logica di conservare, migliorare il valore delle cose per la collettività, ha anche il dovere/diritto di essere impietoso verso i figli per certe scelte che deve fare [...]». Quasi sempre, nel raccontare il business in cui si è attivi da generazioni, si parla del prodotto e se ne esaltano le qualità distintive; ad esempio, uno degli imprenditori sottolinea: «Sicuramente la nostra è la storia di un’azienda che fonda la sua forza sul prodotto che è stato costruito internamente, siamo proprietari di 32 brevetti e abbiamo questa tecnologia interamente progettata al nostro interno, che è leader mondiale». Al contempo, attraverso l’innovazione di prodotto le imprese esprimono la propria capacità di esplorare sempre nuove opportunità, senza crogiolarsi sui risultati ottenuti nel corso del tempo. Significative sono le parole pronunciate al riguardo da diversi imprenditori: «Ci sono stati molti casi di investimenti che hanno stravolto il core business. La storia dell’azienda è proprio questo, non rimanere fossilizzati nella propria produzione ma avere una grande capacità di innovazione»; e ancora: «Cerco di studiare continuamente nuovi colori e nuovi tessuti per i nostri prodotti. Ora sto studiando un tessuto per cravatta impermeabilizzato [...] un tessuto che non perde la morbidezza, l’effetto seta». Allo stesso modo si esalta il ruolo di clienti importanti, i cui nomi ricorrono nei racconti degli imprenditori, orgogliosi di ricordare il contributo offerto da grandi personaggi del passato al successo dell’attività di famiglia: «Cominciarono ad arrivare tutti questi personaggi famosi: Mastroianni, Sofia Loren, Liz Taylor, che giravano il film Cleopatra. C’era proprio la barca che doveva essere incendiata, e mia madre si ricorda che venivano lei e Richard Burton nelle pause [...], tra loro anche Luchino Visconti che diviene amico di mia zia Iolanda [...] I clienti famosi hanno avuto un ruolo importante, perché venivano a Ischia e tramite Visconti, Vittorio, alle feste, cominciavano a conoscere e far conoscere il Biancolella». Analogamente, qualcuno ricorda con fierezza di avere avuto teste coronate tra i propri clienti: «Nel 1909 abbiamo ottenuto il brevetto di fornitori della casa reale». Ma non sono solo i clienti storici e famosi a popolare i racconti degli imprenditori, che rivolgono costantemente la loro attenzione al mercato, di cui cercano di interpretare i gusti e le tendenze: «Ho cominciato a capire che il mercato andava sui vini poco alcolici, è cambiato lo stile di vita. Oggi non ci si può permettere la bottiglia che fa 13 gradi di alcool, al ristorante, nelle pause lavoro, e quindi abbiamo fatto un prodotto dagli 11 gradi di alcool. In questo ho seguito il mercato». Interessanti sono anche i frequenti riferimenti al brand, di cui si esaltano quasi sempre i tratti di posizionamento, in particolare quelli legati alla longevità e alla famiglia: «Noi consideriamo la famiglia e la longevità come elementi cruciali per la costruzione e l’affermazione della nostra brand identity». In modo simile, un altro imprenditore sostiene: «Noi abbiamo sfruttato la nostra longevità, cioè il fatto che la nostra azienda ha più di 100 anni. La fiducia che sei in grado di trasmettere ai tuoi clienti si basa sul fatto che non sei nuovo sul mercato, infatti sei durato nel tempo, affrontando i cambiamenti, evolvendoti, e forse questa è l’essenza del nostro brand, fedele nel tempo, e capace di essere riconoscibile». La longevità, dunque, viene annoverata in molti casi tra i principali elementi su cui si fonda la relazione di lungo periodo con il cliente e, conseguentemente, viene enfatizzata nella comunicazione verso l’esterno, accanto al carattere familiare del business: «Noi evidenziamo spesso la natura storica e familiare dell’azienda perché rappresenta un elemento distintivo e riveste un’importanza particolare nella gestione delle relazioni umane che siamo in grado di stabilire con i nostri clienti».

Infine, continui sono i riferimenti nelle storie ai tratti caratteristici dell’identità della famiglia, vale a dire ciò che tiene uniti e accomuna tutti i membri della stessa nel corso del tempo. A questo ulteriore tema narrativo sono riconducibili i valori, i principi, le tradizioni e i ricordi custoditi e trasmessi di generazione in generazione, un patrimonio immateriale di inestimabile valore che alimenta la sovrapposizione tra famiglia e impresa, i cui destini si intrecciano e si intersecano, condizionandosi a vicenda nel corso del tempo. I valori e i principi radicati nella famiglia, infatti, diventano nel tempo il codice morale dell’impresa in cui la famiglia stessa è coinvolta, determinandone la cultura e orientandone in maniera decisiva le principali decisioni strategiche. È

questo che emerge in modo lampante dai racconti degli imprenditori, fermamente convinti che il nome e la reputazione della famiglia sono legati a doppio filo con quelli dell'impresa: «*Ci sono dei valori solidi che mio padre ci ha tramandato [...] e quindi noi siamo sempre molto attenti alla correttezza, alla lealtà e a qualsiasi cosa che possa intaccare il buon nome [...] lo abbiamo sempre salvaguardato, lavoriamo sempre salvaguardando il nome, e quello di cui andiamo fieri è proprio questo: la tradizione, il buon nome, l'onestà, la correttezza nei rapporti con i clienti e con i fornitori*». La forte identificazione tra famiglia e impresa affiora anche nei tanti ricordi del passato, come quello descritto con vivida commozione da un'imprenditrice: «*Ricordo che eravamo intorno agli anni Cinquanta, io potevo avere 9 anni, mio padre ci mise in macchina, tutti e tre i figli [...], ci fece fare il giro di questo fabbricato e disse "papà deve acquistare tutto questo [...] ma ho bisogno della vostra collaborazione, tutti insieme dobbiamo fare dei sacrifici per fare questo passo"*». Il senso dell'identità che pervade tutte le storie raccontate si esprime anche attraverso la volontà di salvaguardare le tradizioni, coniugandole con la necessità di reinventarsi per stare al passo coi tempi. In tal senso va interpretata l'affermazione di uno degli imprenditori: «*Noi facciamo prodotti d'élite, non prodotti commerciali, abbiamo mantenuto un modo di essere ancorato al passato, alla tradizione. Siamo riusciti a mantenere, e forse questo è il motivo per cui duriamo da tanti anni, la tradizione senza entrare nel folklore, senza perdere il senso del tempo e la dimensione reale dell'attuale. Credere nei valori che ci sono stati tramandati, senza cadere nel feticismo, con innovazione*». Infine, tra gli elementi riconducibili al tema dell'identità ricorre con una significativa frequenza il territorio, meritevole di attenzione, tutela e valorizzazione, come evidenziato abbondantemente nei racconti raccolti: «*L'impresa nel senso nobile della parola è soprattutto una realtà che si deve confrontare con il proprio territorio. E deve produrre ricchezza prima per il proprio prossimo che per i proprietari. Perché dalla crescita sociale ed economica del territorio l'impresa indirettamente trae un maggiore beneficio*». Profondo e indissolubile, ma non scevro di criticità e tensioni, è dunque il legame esistente tra le famiglie imprenditoriali indagate e il territorio di appartenenza, descritto con passione nei racconti di diversi imprenditori; tra questi, uno afferma con decisione: «*Le difficoltà sono tante, portare avanti un'azienda qui è difficilissimo. [...] Ma d'altra parte sono fortunato ad essere napoletano, forse il mio successo deriva da questo. Se fossi nato a Torino non sarebbe stato lo stesso. Il fatto di essere napoletano e di trasmettere una "napoletanità" positiva mi ha portato ad avere questi risultati [...] Io cerco di fare, di denunciare, di darmi da fare, perché io vivo la città con un amore esagerato [...]*».

I tre temi narrativi identificati hanno, tuttavia, un diverso peso specifico nelle storie (Tabella 4). In particolare, in termini di numero dei riferimenti effettuati, nel racconto prevale il tema delle vicende familiari: ben 154 porzioni di testo delle dodici storie d'impresa sono state codificate come incentrate sulla famiglia. In termini d'incidenza del tema specifico sul totale del racconto, sono invece le vicende aziendali a emergere come argomento su cui i narratori si sono dilungati di più: l'84% circa del testo analizzato è stato codificato come incentrato sulle vicende del business familiare, con riferimenti all'azienda, al brand, ai clienti, alla comunicazione, ai prodotti o al mercato.

Tab. 4: Il peso relativo dei temi trattati nelle storie d'impresa

Tema	n. di Storie	n. di Riferimenti	% di Testo codificato
Vicende Familiari	12	154	58,84%
Vicende Aziendali	12	104	83,96%
Identità e Cultura	12	83	55,87%

Fonte: ns. elaborazione

Interessanti differenze emergono pure dal confronto del peso esercitato dai tre temi narrativi nelle singole storie (Tabella 5). In alcuni casi prevale nettamente la retorica incentrata sulle vicissitudini aziendali: è questo, ad esempio, il caso di Ascione - oltre il 90% del testo della storia è stato codificato come riferito a questo tema, laddove il 45% circa è riferito alla famiglia e il 67%

circa all’identità. In altri casi si registra invece un maggiore equilibrio tra i tre temi narrativi: nella storia di Coelmo, ad esempio, l’85% del testo è riferito all’attività aziendale, l’81% circa è riferito alla famiglia e il 78% circa all’identità, a evidenziare una sovrapposizione continua e quasi “fisiologica” tra i diversi argomenti.

Tab. 5: I temi narrativi prevalenti nelle singole storie

Impresa	VICENDE FAMILIARI		VICENDE AZIENDALI		IDENTITA' E CULTURA	
	n. di Riferimenti	% di Testo codificato	n. di Riferimenti	% di Testo codificato	n. di Riferimenti	% di Testo codificato
ASCIONE	9	44,39%	6	90,97%	8	67,30%
CIANCIULLO	18	39,85%	15	80,44%	9	54,38%
COELMO	6	80,44%	4	85,95%	2	77,72%
D'AMBRA	10	82,73%	5	91,68%	7	85,40%
DE LUCA	15	73,28%	8	80,17%	14	64,80%
FABBRICHE RIUNITE	13	65,55%	14	81,98%	9	67,05%
MAGALDI	15	40,13%	11	86,17%	3	6,59%
MARINELLA	10	86,79%	6	96,38%	7	73,28%
SADA	12	63,81%	7	79,20%	10	56,45%
SERPONE	15	33,26%	13	77,85%	3	12,46%
SETARO	16	72,70%	7	87,32%	4	48,04%
VENTRELLA	15	23,19%	8	69,46%	7	57,01%

Fonte: ns. elaborazione

Le differenze appena rilevate aiutano a comprendere anche le connotazioni distintive dei cluster di storie innanzi mostrati (Figura 1). Il primo gruppo, rappresentato esclusivamente da Magaldi, si caratterizza per una netta prevalenza del tema aziendale e una limitata enfasi sul tema dell’identità; il secondo gruppo, che include Setaro, Coelmo e Fabbriche Riunite, si distingue per un maggior equilibrio tra i tre temi narrativi; il terzo gruppo, composto dal solo racconto di Serpone, presenta una spiccata prevalenza del tema aziendale con minore enfasi attribuita a entrambe le altre tematiche; il quarto gruppo, formato dalle storie di Ascione, Marinella, D’Ambra e De Luca, riunisce le storie in cui al tema dell’identità e della cultura viene attribuito maggior spazio - anche se non prevalente in senso assoluto sul tema aziendale; il quinto e ultimo gruppo, con i racconti di Sada, Cianciullo e Ventrella, è quello in cui il tema della famiglia emerge con minore forza relativa.

5. Discussione dei risultati

L’analisi statistico-lessicale ha evidenziato una significativa similarità tra le storie delle dodici imprese centenarie indagate. In particolare, tutti i racconti sono costruiti su alcuni punti chiave, rappresentati dai temi narrativi discussi nel paragrafo precedente. In estrema sintesi, gli attuali protagonisti di queste storie ripercorrono il lungo cammino compiuto dalle rispettive aziende attraverso la narrazione delle vicende della propria famiglia e di quelle del business in cui essa è coinvolta, soffermandosi altresì sugli elementi in grado di plasmare l’identità della famiglia imprenditoriale, dai valori alle tradizioni, dai ricordi al territorio. Proprio l’identità, e i “nodi” attraverso cui essa è raccontata, diventano il collante che unisce il destino della famiglia e quello dell’impresa, contribuendo a risolvere la continua tensione tra il bisogno di custodire e perpetuare l’eredità del passato e l’esigenza di proiettarsi nel futuro alla ricerca di nuove opportunità.

La sovrapposizione tra sistema famiglia e sistema impresa spiega l’assoluta centralità conferita nei racconti alla continuità dell’impresa familiare che equivale, in buona sostanza, alla continuità della stessa famiglia, il cui benessere e la cui reputazione dipendono dalla capacità di stabilire e mantenere relazioni profittevoli con gli interlocutori di riferimento, primi fra tutti i clienti. La continuità diviene essa stessa, dunque, un valore da esaltare attraverso la narrazione, un’ideale cornice all’interno della quale racchiudere gli aneddoti, i momenti di rottura e di cambiamento, le persone e i personaggi che hanno segnato la storia di queste imprese eccellenti. In tale prospettiva, il racconto viene utilizzato dagli imprenditori per esplicitare il valore immateriale racchiuso nella

storia ultracentenaria delle proprie aziende, facendo leva su emozioni e valori affettivi in cui è facile riconoscersi e da cui è altrettanto facile essere sedotti.

In linea con i più avanzati approcci all'analisi del contenuto (Krippendorff, 1983; Weber, 1995; Bolasco, 2005; Lenci *et al.*, 2005), nel presente studio non ci si è limitati a valutare la frequenza con cui le parole compaiono nei racconti, ma si è inteso anche studiare in maniera più approfondita la struttura del discorso e, dunque, le pratiche di produzione sociale del significato attribuito dagli imprenditori alle parole utilizzate. In tale direzione, gli stralci d'intervista che racchiudono i temi narrativi ricorrenti nelle storie raccontate dagli imprenditori forniscono un contributo essenziale per una lettura più completa e trasversale della continuità e del modo in cui essa viene comunicata. Ciò che emerge in tutta evidenza è l'alternarsi di emozioni e razionalità, dal cui incontro scaturisce l'identità più autentica di queste imprese longeve, sospese tra un passato carico di ricordi e di valori affettivi e un futuro denso di sfide e di opportunità da cogliere affiancando al coraggio imprenditoriale un'attenta osservazione del mercato e delle sue tendenze. In questa prospettiva, al racconto viene attribuito un ruolo ben più ampio rispetto alla mera celebrazione del passato. L'approccio che accomuna i narratori è, infatti, quello di non limitarsi a comunicare in maniera più accattivante e appassionante la storia dell'impresa - secondo una prospettiva tipicamente "operativa" dello *storytelling* (Qualizza, 2009) - ma di mirare a raccontare e spiegare la propria attività e i propri prodotti, enfatizzare il ruolo dei clienti, identificare nuovi percorsi di crescita attingendo all'esperienza accumulata nel tempo per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mercato. Da qui l'alternarsi di contenuti più emotivi e coinvolgenti - tipicamente utilizzati per raccontare le vicende della famiglia, intrise di ricordi, di valori e di principi gelosamente custoditi nel tempo - e di contenuti più razionali, volti a descrivere in modo più oggettivo il business in cui l'azienda è attiva e le motivazioni di un successo così duraturo. Elemento unificante delle due forme di comunicazione è l'identità della famiglia, sovrapposta e intrinsecamente connessa all'identità della stessa azienda, che attraverso la narrazione diventa patrimonio immateriale da condividere con i pubblici di riferimento. Particolarmente forte è la connessione emotiva che si crea con i clienti, attratti e rassicurati da un'organizzazione capace di sopravvivere alle insidie del tempo restando fedele ai valori che hanno guidato i protagonisti della sua storia sin dalle origini (Gabriel, 2000). In tal senso, in linea con quanto già evidenziato nell'analisi della letteratura, appare riduttivo considerare lo *storytelling* quale mero strumento di comunicazione dell'identità delle imprese longeve, che invece proprio attraverso la narrazione riescono a rappresentare la parte più profonda di quella identità, creando con il cliente e, più in generale, con i diversi interlocutori di riferimento un'empatia difficilmente replicabile dai competitor.

L'identità, che affonda le sue radici nella storia della famiglia e dell'impresa e attraverso cui si consolida la reputazione di entrambi, diventa quindi un elemento di fondamentale rilevanza per il conseguimento di un posizionamento competitivo di successo. Da qui la scelta di molte imprese di utilizzare e valorizzare il nome della famiglia come brand dell'impresa, enfatizzando tanto la natura familiare quanto la longevità quali tratti distintivi alla base di un vantaggio competitivo. Questa opzione strategica, rivelatasi nel tempo di grande efficacia, è d'altronde in linea con gli studi di marketing che recentemente hanno identificato l'*heritage* come una parte essenziale della *corporate brand identity* (Urde *et al.*, 2007), misurabile in termini di longevità, esperienza, valori guida e simbolismo.

E proprio questa pare essere una delle più interessanti implicazioni manageriali del presente studio: l'evidenza empirica di quanto l'esaltazione dei tratti familiari e storici di un brand, il suo legame con il territorio d'origine, la sua capacità di soddisfare nel tempo un mercato in continua evoluzione e con sempre maggiori aspettative siano la chiave per il successo competitivo. Una strada percorribile da molte delle piccole e medie imprese manifatturiere che caratterizzano il tessuto produttivo del nostro Paese, non attraverso la semplice "spettacolarizzazione" della propria storia, bensì con l'utilizzo sapiente e strategico di temi narrativi attraverso cui trasferire ai diversi interlocutori l'essenza della propria identità. Come emerge dall'analisi effettuata, infatti, non ci si può limitare alle mere vicende dell'impresa o a quelle dei suoi protagonisti. Occorre invece esaltare l'inscindibilità dei destini della famiglia e del business e la "filosofia" - di vita e di lavoro - che ha

guidato nel corso del tempo l’evoluzione di entrambi. Solo portando gli interlocutori a immedesimarsi e a interiorizzare i temi narrati si può sfruttare appieno le potenzialità di marketing delle storie d’impresa, raggiungendo un posizionamento competitivo unico, inimitabile e inattaccabile.

In molti casi, invece, tali potenzialità rimangono solo parzialmente espresse. Ed è questo il caso anche di molte delle imprese analizzate nel presente studio. Ferma restando la prospettiva qui privilegiata - ovvero quella dell’*organizational storytelling* incentrata, in particolare, esclusivamente sull’analisi dei contenuti dei racconti, trascurando dunque altri approcci narrativi che includessero la partecipazione dei vari *stakeholder* - è possibile evidenziare come nelle imprese intervistate la valorizzazione della longevità in termini di marketing raramente prevede strumenti diversi dalla relazione diretta con il cliente. In altri termini, gli imprenditori utilizzano lo *storytelling* per comunicare e condividere un’identità unitaria, orientando l’opinione degli *stakeholder* e costruendo con i clienti relazioni basate sulla stima e sulla fiducia. La valorizzazione strategica della storia, tuttavia, non viene promossa attraverso adeguati strumenti di *heritage marketing* (Montemaggi e Severino, 2007). Ad esempio, solo una minima parte delle aziende centenarie indagate ha realizzato un museo d’impresa. Analogamente, appare piuttosto limitato il ricorso agli strumenti digitali per la promozione di forme innovative di *corporate digital storytelling* (Fontana, 2013).

In tal senso, il cliente resta il destinatario dei racconti costruiti dagli imprenditori senza però essere direttamente coinvolto nella narrazione. Su una sapiente costruzione della storia da narrare e una maggiore attenzione allo sfruttamento della molteplicità dei mezzi attraverso cui veicolarla occorre pertanto che le imprese manifatturiere italiane focalizzino la propria attenzione.

6. Limiti della ricerca

Lo studio non è avulso da rischi di distorsione dovuti al numero limitato e alle caratteristiche delle imprese coinvolte nella ricerca. Si tratta, infatti, esclusivamente d’imprese manifatturiere appartenenti a un contesto territoriale ben delimitato, coincidente con la sola regione Campania. Appare in tal senso necessario in futuro estendere l’indagine a un numero maggiore d’imprese familiari, caratterizzate da un’ampia varietà nel settore merceologico e nel territorio di appartenenza.

Altro limite riguarda la focalizzazione esclusiva sul racconto da parte dei protagonisti attuali di una storia centenaria. Un’interpretazione olistica dell’approccio che caratterizza l’utilizzo dello *storytelling* da parte di queste imprese richiederebbe, infatti, di considerare anche dati e fonti secondarie utilizzate per narrare la storia ed eventualmente effettuare un confronto tra il racconto “spontaneo” e quello “pianificato” che trova espressione e voce negli strumenti di comunicazione - *on-line* e *off-line* - impiegati.

Alla disamina della cassetta degli attrezzi dell’*heritage marketing*, infine, non si accompagna la trattazione degli strumenti del marketing operativo, né s’indugia sui rapporti esistenti tra le strategie di *heritage marketing* e il marketing strategico, laddove l’integrazione coerente dei vari strumenti e strategie contribuisce significativamente alla piena espressione del valore immateriale racchiuso nella longevità. Su questi aspetti pare interessante ipotizzare degli sviluppi futuri della presente ricerca.

Bibliografia

- BOLASCO S. (2005), “Statistica testuale e Text-Mining: alcuni paradigmi applicativi”, *Quaderni di Statistica*, vol. 7, Liguori Editore, Napoli.
- BOJE D.M. (1991), “The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 1, pp. 106-126.

- BOJE D.M. (1995), "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"", *Academy of Management Journal*, vol. 38., n. 4, pp. 997-1035.
- BURGELMAN R., GROVE A. (2007), "Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity". *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 10, pp. 965-979.
- CABONI F., DESSÍ S., GIUDICI E. (2013), "Storytelling: a strategy for brand communication", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.
- CODELUPPI V. (1995), *I consumatori. Storia, tendenze, modelli*, Franco Angeli, Milano.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2012), *Strategies for longevity in family firms*, Palgrave MacMillan.
- CORTESE C.G. (1999), *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente*, Guerini e associati, Milano.
- CZARNIAWSKA B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.
- CZARNIAWSKA B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- CZARNIAWSKA B. (2000), *The uses of narrative in organization research*, Research Institute School of Economics and Commercial Law, Gothenburg.
- DENNING S. (2004), "Telling tales", *Harvard Business Review*, vol. 82, n. 5, pp. 122-129.
- DOWLING G.R. (2006), "Communicating corporate reputation through stories", *California Management Review*, vol. 49, n. 1, p. 82.
- FOG K. (2010), *Storytelling: Branding in practice*, Samfundslitteratur Press, Frederiksberg.
- FONA C. (2011), "La comunicazione aziendale nell'era dello Storytelling", P.E.L.S., di persuasione, S. T. R.A.T.E.G.I.E., & ITALIANO, I. C. Università Cattolica del Sacro Cuore, download in data 12 maggio 2014 da: http://www.e-xstrategy.net/tesi/Tesi_CristinaFona_Storytelling.pdf
- FONTANA S. (2010), *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Franco Angeli, Milano.
- FONTANA A. (2013), *Manuale di Storytelling: Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano.
- GABRIEL Y. (2000), *Storytelling in organizations. Facts, Fiction and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford.
- GEUS D.A. (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie*, Giappichelli Editore, Torino.
- INVOLTI S., FONTANA A. (2007), "Storytelling. Qual è il contributo dello storytelling all'interno della vita delle organizzazioni e delle loro attività?", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 220, Marzo/Aprile, pp. 55-74.
- JENKINS H. (2009), *Confronting the challenges of participatory culture. Media Education for the 21st Century*, MIT Press, USA documento disponibile al sito: http://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/free_download/9780262513623_Confronting_the_Challenges.pdf
- JENKINS H. (2006), *Convergence culture: Where old and new media collide*, NYU press.
- KRIPPENDORFF K. (1983), *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*, trad. it. Torino, Eri (ed. orig. 1980).
- LENCI A., MONTEMAGNI S., PIRRELLI V. (2005), *Testo e computer. Elementi di linguistica computazionale*, Carocci Editore, Roma.
- MISIURA S., (2006), *Heritage Marketing*, Burterworth-Heinemann.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- MUSSO P. (2005), *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni* (Vol. 7), Franco Angeli, Milano.
- O'HARA W.T. (2004), *Centuries of success. Lessons from the most enduring family businesses*, Adams Media Corporation.
- PARKHE A. (1991), "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n. 4, pp. 579-601
- QUALIZZA G. (2009), *Lo storytelling nella comunicazione d'impresa*, Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.I, n.2 (luglio-dicembre).
- QUALIZZA G. (2012), "Connecting people". *Le nuove vie della comunicazione non convenzionale* download in data 14 maggio 2014 da: <http://etabeta.univ.trieste.it/dspace/handle/10077/7338>.
- READY D.A. (2002), "How Storytelling Builds Next Generation Leaders", *Sloan Management Review*, vol. 43, n. 4, pp. 63-69.
- SALMON C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma.
- SCHULTZ M., HATCH M.J., LARSEN M.H. (Eds.). (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press.
- SCOLARI C.A. (2009), "Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production", *International Journal of Communication*, vol. 3, n. 4, pp. 586-606.
- STADLER C. (2007). "The four principles of enduring success", *Harvard Business Review - Managing for the long term*, July-August.
- TÀPIES J., FERNÁNDEZ M. (2010), "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis", *IESE Business School, Working Paper*, 866, July.

- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T. (2007), “Corporate Brands with a Heritage”, *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VAN RIEL (2000), “Corporate communication orchestrated by sustainable corporate story”, in Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. (Eds.), (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press.
- WEBER R.P. (1995), *Fondamenti di analisi del contenuto*, trad. it. a cura di G. Badami e S. Costantino, Sigma Edizioni, Palermo (ed. orig. 1990).
- WOODSIDE A.G., SOOD S., MILLER K.E. (2008), “When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing”, *Psychology & Marketing*, vol. 25, n. 2, pp. 97-145.

Le imprese longeve: “un piede nel passato e lo sguardo dritto e aperto nel futuro”[♦]

CHIARA ROSSATO*

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro si propone di guardare all'esperienza delle imprese longeve italiane quale importante patrimonio conoscitivo e competitivo. In particolare, si intende porre in evidenza il valore e la forza delle imprese ultracentenarie italiane, nonché cercare di ricostruire il panorama di operatività delle stesse nel comparto manifatturiero.*

Metodologia. *Dopo l'analisi della letteratura in materia di longevità d'impresa nel paper si propone un'indagine esplorativa condotta su un gruppo di imprese (645) estratto da quelle iscritte al Registro Imprese Storiche e operative nell'industria e nell'artigianato (con esclusione delle realtà aziendali operanti nel comparto delle costruzioni e dei servizi).*

Risultati. *Le imprese longeve hanno in sé la forza del cambiamento. Si localizzano prevalentemente nel Nord del Paese, pur se vi sono rappresentanze di quasi tutte le Regioni italiane. Dal punto di vista delle attività svolte si focalizzano prevalentemente nei settori caratteristici dell'Italianità e in particolare nell'alimentare, nella fabbricazione di prodotti in metallo, nel tessile, nella stampa.*

Limiti della ricerca. *L'indagine esplorativa non viene condotta sull'universo delle imprese longeve in quanto non esiste una simile catalogazione.*

Implicazioni pratiche. *Nel paper si sottolineano alcuni tratti peculiari delle attività manifatturiere delle imprese longeve. Si tratta della promozione dello stile di vita italiano, dell'attenzione per l'arte e dello spirito artigiano, aspetti che possono rappresentare utili stimoli di rinnovamento per la manifattura nazionale.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro esamina le imprese longeve, realtà imprenditoriali poco studiate nel contesto nazionale, ma che per la loro capacità di adattamento, di armonizzazione con l'evoluzione del contesto rappresentano un interessante bacino di conoscenza.*

Parole chiave: imprese longeve; fattori di longevità; stile di vita italiano; arte; spirito artigiano

Objectives. *This paper aims to look at the experience of long-lived Italian companies as knowledge and competitive heritage. In particular, it seeks to highlight the value and strength of the centuries-old Italian companies, as well as trying to reconstruct the framework of their activities within the manufacturing sector.*

Methodology. *After reviewing the literature on the firm longevity, the paper proposes an empirical study conducted on a group of companies (645) extracted from those registered in the Registro Imprese Storiche and operating in industry and craftsman (excluding constructions and services companies).*

Findings. *The essence of the strength of the long-lived firms is the predisposition to change. Companies involved are predominantly located in the North of Italy, although there are representatives of almost all Italian Regions. About the activities, companies are focused primarily in the Italian characteristic sectors and in particular in the food, in the manufacture of metal products, in the textile, in the printing trade.*

Research limits. *The exploratory study doesn't cover the universe of long-lived firms because there isn't a similar classification.*

Practical implications. *The paper points out some peculiar characteristics of the long-lived companies activity. These are the promotion of the Italian lifestyle, the attention to the art and the craftsman soul, aspects that may be useful incentives for the renewal of national manufacturing.*

Originality of the study. *The paper studies long-lived companies, that are poorly studied in the national context, but they represent an interesting pool of knowledge for their ability to adapt and to harmonize with the changing environment.*

Key words: long-lived company; longevity factor; Italian lifestyle; art; craftsman soul

[♦] La citazione è ripresa dalla canzone “A Muso duro” di Pierangelo Bertoli

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Verona
e-mail: chiara.rossato@univr.it

1. Introduzione

Nell'attuale contesto globalizzato che sta vivendo un periodo di profonda transizione si fa sempre più pressante l'interrogativo tra Studiosi e uomini di management circa il futuro della manifattura nelle economie mature quale quella italiana. Interrogativo che è alimentato anche dal crescente peso dei servizi e dalla terziarizzazione dell'economia, che paiono indebolire la rilevanza del comparto manifatturiero.

Nell'intento di contribuire alla riflessione scientifica che si sta sviluppando in materia si pone attenzione in questo lavoro ad una particolare categoria di imprese, quelle longeve, che mostrano una spiccata vitalità e un bagaglio storico ed esperienziale ultracentenario e che molto probabilmente rappresentano realtà significative da considerare.

Le celebri parole di Sir Winston Churchill "Più lontano possibile ti riesca guardare nel passato, più lontano possibile avrai la fortuna di vedere nel futuro" (Torrini, 2006, p. IX) esprimono elegantemente le ragioni per un simile interesse di ricerca.

In sostanza si ritiene che le imprese longeve, sulla base dell'indiscutibile capacità, appresa in un lungo periodo di attività, di innovarsi, di ripensare il proprio business, di armonizzarsi con l'evoluzione del contesto di riferimento e con tutte le sfide, minacce ed opportunità derivanti dallo stesso, possiedano l'abilità di esplorare il futuro con "occhi longevi", ossia con occhi capaci di leggere il divenire ambientale, generando le condizioni per partecipare alla costruzione del futuro.

Per tali ragioni approfondire lo studio delle imprese ultracentenarie italiane può consentire di cogliere alcuni interessanti spunti di riflessione utili anche per ripensare il futuro del comparto manifatturiero. A ciò si aggiunga il fatto che precedenti studi su diverse realtà associative che raggruppano le imprese ultracentenarie italiane e internazionali hanno evidenziato come queste ultime, dal punto di vista delle attività svolte, si collochino prevalentemente nell'ambito delle attività manifatturiere (Giaretta, 2004; Rossato, 2013).

Col presente lavoro si intende dunque porre in evidenza il valore e la forza delle aziende longeve e cercare di ricostruire il panorama delle imprese ultracentenarie italiane operative nel comparto manifatturiero. Si tratta infatti di un importante patrimonio conoscitivo ed esperienziale la cui condivisione può generare effetti positivi di stimolo per il mondo imprenditoriale.

A questo proposito prima di approfondire la realtà concreta delle aziende manifatturiere longeve, si procede ad una *review* della letteratura in materia di longevità d'impresa nonché alla presentazione di alcuni risultati frutto di una recente ricerca compiuta in collaborazione con l'Unione Imprese Storiche Italiane che consente di specificare in quali termini si declina la forza delle imprese ultracentenarie.

2. La longevità d'impresa negli studi aziendali e di management

L'interessamento degli Studiosi di management verso la tematica della longevità d'impresa si può ricondurre al più ampio filone di studi del *family business* (Astrachan, 2010). Al suo interno, infatti, ha assunto notevole rilevanza la ricerca attorno alle problematiche del passaggio generazionale e alle difficoltà che le imprese incontrano nel perdurare oltre la vita del proprio fondatore. In questa direzione, si è cercato di cogliere tutte le possibili criticità connesse al momento del passaggio del testimone nell'impresa di famiglia al fine di proporre possibili soluzioni che consentissero alla stessa di sopravvivere (Corbetta, 1995, 1996 e 2010; Sottoriva, 2002; Singer e Gallucci, 2005; Canossa, 2006; Bonomi e Rapello, 2007; Vallone, 2009).

Pur nascendo in seno al filone di studi del *family business*, le alternative strategiche praticabili suggerite dagli Studiosi per affrontare le difficoltà successorie al vertice dell'organo di governo dell'impresa familiare sono state ricercate anche nella cessione aziendale a terzi acquirenti non facenti parte della famiglia (Ugolini e Nazzaro, 2003). In questo senso si configura il nucleo di una prima idea circa la necessità di far prevalere l'interesse alla continuità dell'impresa rispetto al perpetuarsi della gestione familiare.

La pressione per la continuità aziendale ha spinto alcuni Studiosi a cercare di staccarsi via via dall’ambito del *family business* per dare vita ad un filone di studi emergente diretto ad approfondire specificatamente cosa consente ad alcune imprese di vivere a lungo e di eccellere.

In ambito nazionale, tuttavia, permane un forte attaccamento, a livello di letteratura, alla tematica della continuità dell’impresa familiare spesso di piccole e medie dimensioni. E anche laddove ci si proponga di studiare la longevità, quest’ultima è sempre da intendersi come capacità delle PMI familiari di passare attraverso più avvicendamenti generazionali (Bonti, Cori, 2011; Gallucci, Marino, 2011).

Per tale ragione non sono numerosi i contributi che cercano di approfondire la longevità delle imprese evidenziando i fattori di vitalità che consentono alle stesse di perdurare nel tempo (Giaretta, 2004; D’Egidio, 2006; Buzzavo, Gatti, 2012).

Tra questi studi, pur nella diversità delle impostazioni, è possibile, tuttavia, individuare una certa convergenza in relazione ad alcuni specifici aspetti quali:

- l’importanza del rapporto impresa-famiglia;
- la radice artigianale da cui, nel tempo e col consolidarsi del know-how, si sviluppa una cultura di prodotto e una particolare sapienza produttiva;
- la necessità di sviluppare doti relazionali;
- il forte legame con il territorio di origine.

A differenza del contesto italiano, a livello internazionale sono molteplici per tipologia, impostazione e matrice culturale sottostante, i contributi che hanno tentato di colmare il gap teorico ed empirico esistente in materia di longevità anche se le considerazioni proposte in molti casi sono frutto dello studio di imprese a carattere familiare. Tali contributi propongono modelli finalizzati ad indagare:

- a) i valori della longevità nello specifico contesto del sistema culturale in cui la singola impresa è inserita,
- b) i benefici della longevità stessa sull’attività dell’impresa;
- c) i fattori di longevità.

Entrando nel merito di ciascuna delle macro-aree citate si può innanzitutto affermare come le prime due incontrino un interessamento residuale da parte degli Studiosi internazionali.

In relazione al primo punto, parte della letteratura internazionale anch’essa ancorata agli studi di *family business*, ha cercato di comprendere il ruolo e il valore della famiglia al fine della longevità d’impresa (Kim e Gao, 2013) soprattutto per la sua peculiare abilità nell’essere veicolo capace di trasferire competenze imprenditoriali tra generazioni successive (Zellweger *et al.*, 2011).

Sempre nell’alveo degli studi sulle imprese familiari, alcuni Ricercatori hanno anche cercato di indagare i valori che assicurano continuità e successo alle imprese familiari nel tempo (Koiranem, 2002; Tàpies e Fernandez, 2010).

Come detto, pochi sono anche i contributi rientranti nella seconda macro-area di studio, orientati ad indagare la longevità come *asset* aziendale, come elemento in grado di ridurre nel consumatore la percezione del rischio insito in ogni transazione commerciale attraverso l’accrescimento del livello di fiducia espresso verso l’organizzazione (Desai *et al.*, 2008).

Più ricca di studi è la terza macro-area, che raccoglie una consistente letteratura focalizzata sull’indagine dei fattori che favoriscono la longevità d’impresa.

A questo proposito è necessario sottolineare come siano stati tracciati diversi percorsi in materia, soprattutto nel mondo anglosassone. Da un lato si pone chi non cerca tanto di comprendere i fattori di longevità delle imprese, ma si prefigge di cogliere la formula segreta del successo che consente alle stesse di perdurare nel tempo realizzando ottimi risultati economici (Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus, 1997, Collins 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012). Dall’altro, invece, vi è chi rimane ancorato al mondo del *family business* e in tale ambito cerca di approfondire lo studio dei fattori che favoriscono la longevità di questo particolare tipo di realtà aziendale (Ward, 2004; O’Hara 2004; Miller e Le Breton-Miller, 2005; Densil e Oniel, 2010; Fahed-Sreih e Djounddorian, 2006; Back *et al.*, 2009; Goto, 2013).

In relazione al primo percorso di studio delineato, dall'analisi della letteratura non emerge un orientamento comune tra i risultati raggiunti, anzi sembrano risaltare maggiormente talune contrapposizioni che inducono a riflettere sul senso di un indirizzo di ricerca così concepito (Foster, 2010). Le principali criticità evidenziate riguardano:

- la contraddittorietà dei risultati emergenti a fronte dello studio degli stessi casi aziendali;
- la selettività dei campioni d'impresе oggetto di studio, molto spesso di grandi dimensioni e di origine statunitense;
- il fallimento di molte imprese definite "di successo";
- la prospettiva di retrospеzione che caratterizza questi studi volti a ricercare la ricetta del successo guardando solo al passato e dimenticando la rilevanza di quest'ultimo solo se proiettato nel futuro;
- la generazione di inopportune aspettative di risultato in coloro che danno concreta attuazione a quelle che vengono definite le regole del successo, senza considerare che ogni realtà aziendale è unica è irripetibile e deve definire su di sé le strategie vincenti.

Estranei a tali criticità sono i contributi riconducibili al secondo percorso di studio. Questi ultimi si differenziano sostanzialmente dai precedenti poiché si focalizzano esclusivamente sulle imprese a carattere familiare senza pretendere di individuare la formula del successo. Il loro obiettivo di ricerca infatti è quello di esaminare esperienze imprenditoriali di aziende longeve familiari al fine di estrapolare dal loro vissuto alcuni fattori che ne hanno sostenuto la continuità e la competitività nel tempo fornendo stimoli utili alla riflessione di ciascuna impresa.

Tali Studi evidenziano concordemente come la longevità delle imprese a carattere familiare dipenda dalla salute delle due anime che le compongono: la famiglia e l'impresa.

La longevità di queste organizzazioni, infatti, si ritiene strettamente connessa all'impegno profuso dalla famiglia in due direzioni: per se stessa e per la continuità dell'impresa. La famiglia al suo interno si deve attivare con dedizione al fine di coltivare sane relazioni interpersonali tra i membri che la compongono e di rendere consapevole ciascuno del proprio ruolo nella famiglia e nell'impresa. A favore della continuità dell'impresa, invece, la famiglia si può attivare attraverso il perseguimento di una *mission* stimolante e motivante, ispirata da ideali più alti rispetto al mero profitto. Ancora può scegliere di privilegiare relazioni e collaborazioni di lungo periodo con il personale e i partner commerciali. Infine deve attivarsi prevedendo una adeguata pianificazione dei passaggi generazionali.

In sintesi, dunque, dal breve excursus della letteratura proposto si nota come la volontà di promuovere un filone di studi sulla longevità aziendale, staccato ed indipendente dalle ricerche inerenti il *family business*, rimanga più un intento che un fatto realmente compiuto.

Sicuramente si è ampliato l'ambito di studio passando dal solo approfondimento delle questioni inerenti il passaggio generazionale alla ricerca della molteplicità di fattori che contribuiscono alla longevità d'impresa. Tuttavia, la realtà oggetto di studio si compone di una molteplicità di PMI familiari e per tale ragione sono imprescindibili le connessioni con il *family business*.

Tutto ciò premesso, se è vero che non si può proiettare l'esperienza passata nel futuro, è altrettanto vero che le imprese longeve nel loro percorso storico hanno dovuto superare una varietà di momenti di crisi.

In questo senso, senza cadere nella trappola dell'adesione acritica ad un passato che si sa irripetibile, di non poco interesse è l'evidenziare la natura della capacità che queste imprese hanno espresso nel sapersi sempre confrontare con le affascinanti sfide del divenire continuo.

3. La forza dell'impresa longeva

Una recente ricerca (Rossato 2013) condotta presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona in collaborazione con l'Unione Imprese Storiche Italiane su un gruppo di imprese associate a quest'ultima ha consentito di approfondire il valore dell'impresa longeva e di

apprezzarlo proprio nella duplice dimensione della memoria e dell’apertura, aspetti ben sintetizzati nelle parole di Pierangelo Bertoli “un piede nel passato e lo sguardo dritto e aperto nel futuro”.

Lo studio, infatti, ha messo in evidenza come la forza dell’impresa longeva stia nella sua capacità di combinare continuità e cambiamento per una coerenza imprenditoriale e produttiva sempre rinnovata.

Questa particolare connotazione dell’impresa longeva emerge approfondendo sia i fattori su cui queste imprese hanno costruito la loro storia aziendale ultracentenaria, sia considerando la loro visione del futuro in termini di valori centrali e di sfide manageriali che il divenire pone dinnanzi.

Per tale ragione molti degli aspetti indicati come fattori di longevità risultano anche tra i valori e le condotte ritenute rilevanti per il futuro.

Di seguito si propone un breve dettaglio di ciascuna delle tre aree indicate.

3.1 I fattori di longevità

Quanto al primo aspetto sono emersi dallo studio otto macro fattori sui quali poggia la longevità d’impresa per le realtà esaminate. La loro esposizione in tabella 1 segue il criterio della rilevanza attribuita agli stessi dalle aziende ultracentenarie.

Tab. 1: I fattori di longevità

Fattori di longevità	
1	Amore per quello che si fa e cultura del bello
2	Innovazione delle proposte
3	Prodotti utili, funzionali e belli
4	Saper immaginare, saper fare, saper proporre
5	Capacità di ascoltare e di vedere
6	Senso di responsabilità sociale
7	La spinta e il sostegno della tradizione
8	Relazioni umane prima che di scambio

Fonte: ns. elaborazioni da rilevazione diretta

Al vertice di tutto si colloca la passione per il proprio lavoro, vero punto di partenza per affrontare con atteggiamento propositivo i momenti di difficoltà e favorire il cambiamento. Ad essa si associa parimenti l’apprezzamento e la ricerca di ciò che è bello.

In secondo luogo si pone l’innovazione nelle proposte da intendersi come capacità di rinnovarsi e di cambiare prima che gli eventi obblighino ad un mutamento. In questi termini l’innovazione ha ad oggetto l’impresa nel suo complesso e non unicamente i suoi prodotti.

Di primaria importanza per un percorso imprenditoriale longevo è anche la realizzazione di prodotti che si connotano per la loro utilità e funzionalità, ossia per l’affidabilità e l’alta qualità tecnica, ma anche per la piacevolezza del loro aspetto.

Creatività, competenza e professionalità, poi, sono alla base del saper immaginare, del saper fare e del saper proporre, doti essenziali in un ambiente in continuo divenire che spesso richiede di improvvisare.

Altrettanto rilevanti in quest’ottica sono anche la capacità di vedere e di ascoltare che richiamano la lungimiranza, il senso di missione e di visione, l’abilità nel cogliere quello che gli altri non dicono per orientare l’azione aziendale.

Anche la percezione di un senso di responsabilità sociale sulla base del quale l’impresa ha un ruolo imprescindibile nella costruzione di benessere per la società rappresenta un fondamento essenziale su cui costruire longevità aziendale. La consapevolezza di questo ruolo discende dalla presenza combinata di valori quali l’onestà, la serietà, la correttezza, l’integrità, la coerenza, la trasparenza e doti quali il coraggio, l’umiltà, la costanza, l’ottimismo che inducono ad atteggiamenti di speranza e di impegno.

Alla formazione di questo imprinting fatto di valori, di doti e di atteggiamenti contribuisce in modo particolare il nucleo familiare dal quale origina l'attività aziendale. La rilevanza della famiglia e con essa il forte radicamento territoriale sono linfa che alimenta le tradizioni a cui tutte le imprese longeve guardano con attenzione, in quanto fonte di ispirazione e bussola che mostra la direzione verso cui orientare il cammino futuro.

Un ultimo aspetto essenziale su cui si fonda la longevità è rappresentato dal riconoscimento della centralità della persona e quindi dal privilegiare l'umanità, la cooperazione e la collaborazione nelle relazioni anche se di tipo economico/commerciale.

Come già evidenziato in apertura del paragrafo, molti fattori fondanti la longevità di queste imprese compaiono anche tra i valori e le condotte ritenute rilevanti per il futuro a testimonianza e a conferma dell'esistenza di un particolare orientamento imprenditoriale.

3.2 I valori centrali per il futuro

In relazione ai valori centrali per il futuro la ricerca ha evidenziato tre principi guida che dovrebbero connaturare le imprese che guardano al futuro. Nello specifico si tratta del *cambiamento*, della *centralità della persona* e del *rispetto*.

Le aziende ultracentenarie guardando al proprio percorso storico costellato di momenti di difficoltà e di crisi di varia natura e intensità, riconoscono in modo prioritario il valore del cambiamento. La continuità per l'impresa è sinonimo di evoluzione, di capacità di cambiare e di rinnovarsi. Porre al centro questo valore significa da un lato manifestare la piena consapevolezza che il cammino aziendale è fatto anche di situazioni che presentano diversi livelli di problematicità e, dall'altro, sottolineare la particolare predisposizione a mettersi in discussione, a rimboccarsi le maniche, a rinnovarsi.

Porsi nella prospettiva del cambiamento significa non solo aspirare al nuovo, ma anche vivere orientati al futuro convinti che in tale direzione vi possano sempre essere opportunità da cogliere in grado di accrescere il benessere dell'organizzazione che tenderebbe ad affievolirsi se si rimanesse ancorati ai successi passati.

Quanto alla centralità della persona, si può sottolineare come quest'ultima venga affermata intraprendendo percorsi di coinvolgimento e di condivisione degli orientamenti aziendali. A questo proposito assume rilevanza la figura del leader in grado di contagiare a livello passionale e di motivare i collaboratori ad agire nell'intento dell'organizzazione per il conseguimento di obiettivi condivisi.

Coinvolgimento, condivisione e motivazione, peraltro, rappresentano i presupposti affinché si possa manifestare una condizione di benessere degli individui e quindi di felicità degli stessi all'interno dell'impresa.

L'ultimo valore individuato, ossia il rispetto, si manifesta primariamente nella capacità di ascolto, dote fondamentale per generare fiducia. Quest'ultima, infatti, è una risorsa ritenuta essenziale all'interno e verso l'organizzazione, soprattutto in un momento storico in cui vige incontrastato un clima di sfiducia generale nei diversi ambiti della vita sociale, economica e politica. La capacità di ascoltare è da intendersi in termini molto ampi, inglobando nell'ascolto anche l'abilità di cogliere non solo quello che è udibile, ma anche quello che traspare dalla comunicazione non verbale e dai silenzi (Dinouart, 2001). La stessa possibilità di realizzare prodotti che si connotino per il loro grado di utilità e per la loro funzionalità oltre che per la piacevolezza del loro aspetto è frutto della capacità di cogliere le esigenze dei clienti ed è al tempo stesso una forma di rispetto nei loro confronti.

3.3 Le sfide manageriali del futuro

In tema di sfide manageriali del futuro dallo studio realizzato emergono quattro aspetti principali attorno ai quali si concentrano le molteplici condotte considerate. Nello specifico si tratta

della visione dell'*impresa come cantiere dell'impossibile*, del *valore della comunicazione*, del *rifiuto dello short-termism* e dell'*interpretazione dell'organizzazione come sistema sociale*.

Intendere l'impresa come cantiere dell'impossibile significa considerare la stessa come quel luogo, fisico e non solo, in cui si lavora nella direzione di ciò che appare come irrealizzabile e forse anche insensato. Per orientarsi verso l'impossibile, occorre innanzitutto sapersi confrontare con un contesto ambientale caratterizzato da un elevato livello di complessità e di imprevedibilità. Fondamentale, a tal proposito, è prepararsi all'imprevisto sviluppando capacità di improvvisazione, ossia l'abilità di coniugare contemporaneamente pensiero e azione, di agire nell'immediato (Weich 1999; Baccarani e Castellani 2006; John *et al.*, 2006; Leonardi 2008). Altrettanto rilevante inoltre è far ricorso alla creatività, fattore produttivo originario accanto alla fiducia e alla conoscenza, che stimola l'immaginazione umana spingendola oltre ciò che pare il limite del “possibile”.

Quanto al valore della comunicazione, si tratta di un aspetto di indubbio rilievo sia per quel che riguarda i rapporti interni all'impresa sia per quelli intrattenuti con l'ambiente esterno.

Presupposto per la realizzazione di una buona comunicazione è, in primo luogo, l'accrescere la capacità di ascolto. In un'epoca in cui tutto comunica è necessario saper cogliere non solo quanto deriva dal linguaggio verbale, ma anche i segnali deboli, quelli che non nascono dalla parola, ma che sono frutto del linguaggio non verbale e anche del silenzio.

Inoltre, di fronte alla enorme mole di informazioni che si può raccogliere in relazione ad uno specifico fenomeno occorre disporre di capacità di sintesi per accrescere quanto più possibile i livelli di chiarezza ed escludere gli elementi che contribuiscono ad aumentare inutilmente il livello di complessità della realtà.

Il rifiuto dello *short-termism* è la terza dimensione con cui le imprese longeve ritengono di doversi confrontare nel futuro. Sulla base delle attuali tendenze in tema di gestione del tempo in azienda, la quadratura del bilancio trimestrale ai fini della soddisfazione delle richieste degli stockholder risulta essere un'esigenza imprescindibile. Da questo derivano pesanti ripercussioni sul sistema decisionale aziendale e sul suo respiro temporale.

Le aziende longeve, invece, sostengono l'importanza dell'abbandono della miopia manageriale in favore di un ampliamento degli orizzonti temporali nei sistemi decisionali, puntando non più al profitto di breve termine, ma alla produzione e diffusione di benessere tra tutti gli *stakeholder*. Percorso questo che conduce inevitabilmente alla promozione di un'azione aziendale sostenibile dal punto di vista economico e sociale. La sostenibilità, infatti, ingloba in sé il concetto di lungo periodo poiché in questo arco temporale le risorse naturali e umane alle quali le imprese attingono si rigenerano e il loro graduale successivo assorbimento nei processi produttivi non è tale da provocare impoverimento, ma avviene nel rispetto del futuro e della libertà altrui.

Questo cambio di prospettiva nella gestione del tempo in azienda, impone poi di ricercare il ritmo giusto dell'organizzazione, ossia individuare quella cadenza, quel passo di marcia che sappia alternare velocità e lentezza per non cadere nell'errore di ritenere che le imprese si affermano sui mercati solo nella rapidità.

L'ultima dimensione enucleata è strettamente collegata e forse discendente dalla precedente. Si tratta dell'interpretazione dell'organizzazione come un sistema sociale, ossia come un insieme di individui che operano in stretta connessione per il conseguimento di un fine comune.

Le sfide future associate a tale dimensione orientano verso la valorizzazione delle persone e della massimizzazione del loro coinvolgimento nella vita aziendale, non essendo queste ultime semplicemente un fattore produttivo tra gli altri, ma rappresentando il nucleo centrale, il cuore dell'impresa, il cui benessere è il fine ultimo dell'agire imprenditoriale.

Al fine di garantire il coinvolgimento e la libera espressione delle capacità creative di ciascun individuo è necessario innanzitutto creare un ambiente di lavoro in cui si respiri fiducia e per tale via si contrasti la paura di esprimersi e si incoraggi l'assunzione di rischi.

Dalla lettura combinata dei risultati presentati si può notare come siano evidenti diversi punti di contatto tra fattori di longevità, valori guida e sfide manageriali del futuro.

Tale aspetto rafforza la coerenza di quello che è il punto di vista e il sentire di imprenditori, opinioni che hanno un ampio diritto di cittadinanza per l'esperienza di cui tali soggetti sono portatori.

4. Guardando alle imprese longeve manifatturiere italiane: obiettivi e metodologia

Considerando i risultati conseguiti negli Studi citati che sottolineano la rilevanza della realtà delle imprese longeve e la loro valenza in termini di patrimonio esperienziale è interessante qui approfondire la situazione italiana delle aziende ultracentenarie attive nel comparto manifatturiero.

Tenendo conto che gli studi in materia di longevità d'impresa sono ancora oggi, soprattutto nel panorama nazionale, in fase esplorativa, si è optato, sotto il profilo metodologico, per un approccio di tipo induttivo fondato sull'analisi di un gruppo di imprese appositamente selezionato sul quale è stata condotta un'indagine esplorativa volta a ricostruire il panorama di operatività delle imprese ultracentenarie nel comparto manifatturiero.

La selezione delle imprese longeve è stata effettuata in due *step* successivi.

Il punto di partenza è stato il Registro delle Imprese Storiche (RIS) costituito da Unioncamere nel 2011 nell'ambito del progetto "Italia 150. Le radici del futuro" volto a valorizzare le imprese che nella longevità testimoniano valori profondi e innovativi del sistema imprenditoriale italiano (Unioncamere, 2011, p. 4).

Il Registro costituisce una sorta di mappatura, ancorché non esaustiva, delle imprese ultracentenarie italiane e nella sua forma di archivio pubblico è consultabile on line sul sito di Unioncamere (<http://www.unioncamere.gov.it>). L'iscrizione a tale banca dati non è obbligatoria, ma negli anni è stata fortemente sostenuta dalle singole Camere di Commercio Italiane tant'è che all'inizio del 2014 si contano ben 2.227 imprese longeve. Sulla base di quanto indicato dal Regolamento del Registro delle Imprese Storiche Italiane all'art. 2, "possono iscriversi a tale Registro solo le imprese "di qualsiasi forma giuridica, operanti in qualsiasi settore economico, iscritte al Registro delle Imprese e attive, con un esercizio ininterrotto dell'attività nell'ambito del medesimo settore merceologico per un periodo non inferiore a cento anni" (<http://www.unioncamere.gov.it>).

Un ulteriore aspetto da sottolineare riguarda la tenuta di tale strumento che spetta ad un gruppo di lavoro appositamente costituito all'interno di Unioncamere. Quest'ultimo deve sovrintendere all'aggiornamento del Registro, inserendo le imprese che, partecipando ai bandi periodici e presentando i requisiti necessari, ne fanno richiesta e cancellando d'ufficio quelle che nel tempo li perdono. Si tratta quindi di un importante strumento di conoscenza aggiornato e liberamente accessibile rivolto a studiosi e in generale a soggetti pubblici o privati interessati.

Per ciascuna azienda il Registro raccoglie informazioni inerenti la denominazione giuridica, la sede legale, l'anno di fondazione, un breve profilo storico aziendale e l'attività svolta.

Da quest'ultimo punto di vista bisogna precisare che il Registro ha provveduto ad una classificazione delle aziende in cinque macro ambiti: l'agricoltura, l'artigianato, il commercio, l'industria e i servizi. Inoltre, non tutte le aziende inserite presentano l'indicazione del settore di attività per cui la popolazione complessiva della quale si può dare rappresentazione in relazione all'attività svolta non è di 2.227 aziende, ma di 2.069 realtà imprenditoriali.

Ai fini di questo studio il primo *step* di selezione ha previsto l'estrazione dal Registro Imprese Storiche delle aziende appartenenti all'industria e all'artigianato ottenendo rispettivamente una numerosità pari a 569 e 251 con un totale complessivo di imprese ultracentenarie analizzate di 820.

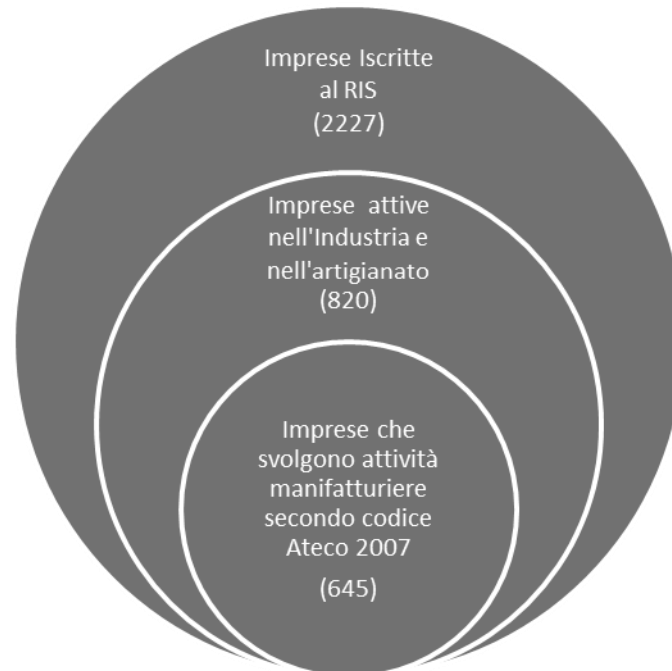
Per ciascun gruppo di imprese poi si è provveduto all'analisi dei siti web delle singole aziende per raccogliere informazioni più precise e dettagliate circa l'attività produttiva svolta al fine di colmare le carenze presenti nel RIS.

Successivamente si è proceduto a riclassificare le 820 aziende considerate sulla base del sistema di codifica Ateco 2007 utilizzato dall'Istituto Nazionale di Statistica per la classificazione delle attività economiche.

A seguito di quest’ultima operazione è stato possibile effettuare il secondo *step* di selezione focalizzando meglio l’attenzione sulle sole aziende appartenenti al comparto manifatturiero escludendo dall’originario gruppo d’indagine le imprese del settore delle costruzioni e dei servizi.

In definitiva, dunque, la numerosità delle imprese longeve considerate è risultata complessivamente pari a 645 aziende (Fig. 1).

Fig. 1: Il processo di selezione delle imprese



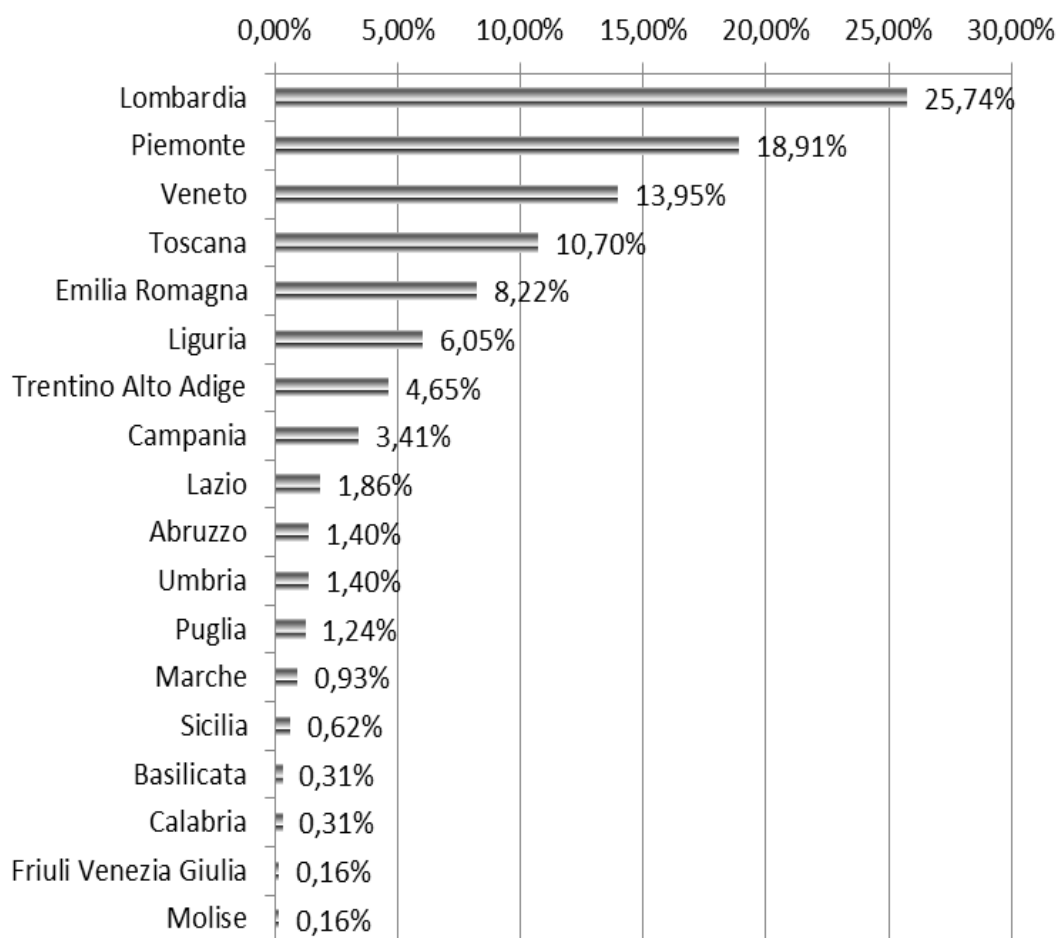
Fonte: ns. elaborazioni

5. Dalla localizzazione geografica alle specificità produttive delle aziende longeve

Un primo aspetto emergente dall’analisi delle imprese ultracentenarie che svolgono un’attività manifatturiera riguarda la localizzazione geografica. Si tratta di realtà aziendali che si situano prevalentemente nel Nord Italia (77,68%), e in particolare in quelle Regioni che per prime furono coinvolte dai processi di industrializzazione. Nello specifico si fa riferimento alla Lombardia, al Piemonte, al Veneto (che raccolgono il 58,60% delle imprese esaminate) e a seguire alla Toscana, all’Emilia Romagna, alla Liguria e al Trentino Alto Adige (che nel complesso contano per un ulteriore 29,62% del totale delle imprese considerate) (Fig. 2).

A conferma di questa distribuzione geografica che, peraltro, ha carattere assoluto, si pongono alcuni dati inerenti il primo censimento ISTAT compiuto nel 1911. Quest’ultimo, in particolare, evidenzia come la Regione con la più alta percentuale di popolazione attiva occupata nell’industria sia la Lombardia (36,9%), seguita dalla Liguria (30,9%).

Fig. 2: La distribuzione geografica delle imprese longeve manifatturiere a livello regionale



Fonte: ns. elaborazioni su dati reperiti dal Registro Imprese Storiche

Ponendo attenzione in modo più specifico agli aspetti oggetto del presente lavoro inerenti l'attività svolta dalle ultracentenarie, un primo elemento su cui riflettere è dato dalla distribuzione delle imprese longeve iscritte al RIS nell'ambito del comparto manifatturiero. Tale ripartizione è rappresentata in tabella 2 secondo il criterio della numerosità decrescente. L'unica eccezione è data dalla voce "Altre industrie manifatturiere" che, pur raccogliendo 30 aziende pari al 4,65%, è riportata in ultima posizione nella tabella trattandosi una macro-categoria residuale.

Pur nella varietà riscontrata che abbraccia quasi la totalità delle sottocategorie identificate per le attività manifatturiere nel codice Ateco 2007 - rimane esclusa solo la fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio - si possono individuare dei comparti produttivi che rispecchiano le tipicità del contesto italiano. Si fa riferimento in particolare all'industria alimentare e delle bevande, al tessile e all'abbigliamento, alla stampa, all'industria del legno e alla fabbricazione di mobili, al metalmeccanico di precisione.

Tab. 2: La distribuzione delle imprese longeve nell'ambito delle macro-categorie delle attività manifatturiere

Attività Manifatturiere	V.a.	%
Industrie alimentari	127	19,69%
Fabbricazione di prodotti in metallo	61	9,46%
Industrie tessili	59	9,15%
Stampa e riproduzione di supporti registrati	57	8,84%
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	55	8,53%
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	49	7,60%
Industrie delle bevande	47	7,29%
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature n.c.a.	41	6,36%
Metallurgia	23	3,57%
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	15	2,33%
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	14	2,17%
Confezione di articoli di abbigliamento; Confezione di articoli in pelle e pelliccia	13	2,02%
Fabbricazione di prodotti chimici	13	2,02%
Fabbricazione di mobili	13	2,02%
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	7	1,09%
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	6	0,93%
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione ed orologi	5	0,78%
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	4	0,62%
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	3	0,47%
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	2	0,31%
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	1	0,16%
Altre industrie manifatturiere	30	4,65%
Totale Imprese	645	100%

Fonte: ns. elaborazioni su dati reperiti dal Registro Imprese Storiche

Per le imprese ultracentenarie esaminate non sono risultati settori di punta, invece, quello delle apparecchiature elettriche ed elettroniche, della fabbricazione di autoveicoli, di articoli in pelle, di prodotti farmaceutici e della riparazione e manutenzione di macchinari ed attrezzature. Le aziende che operano in questi ambiti, tuttavia, pur essendo numericamente contenute, realizzano produzioni particolari che lasciano trasparire tutto il loro bagaglio di tradizioni e di storia, ed evidenziano anche una propensione innovativa che ha radici profonde. Si pensi, ad esempio, alla realizzazione di insegne luminose (Bonciani e Marianolight), di cucine e stufe a legna (Francescon), di sistemi di pesatura e apparecchi di misura (Pucci), di orologi (ad esempio gli orologi da torre della ditta Canonico), di calzature (Puccio e Voltan).

Approfondendo ora le singole sottocategorie manifatturiere maggiormente presidiate a livello di imprese longeve, si procede a declinare ciascuna di esse grazie agli elementi di dettaglio raccolti. Tutto ciò consente di far risaltare produzioni che rimandano alla tradizione e alla cultura imprenditoriale italiana e per tale via di raccogliere ulteriori stimoli per riflettere sul futuro della manifattura nazionale.

Poco meno del 20% delle aziende considerate è operativa nell'ambito dell'industria alimentare. Al suo interno si nota come siano presidiate tutte le fasi della filiera di trasformazione, dai primi passaggi del processo produttivo quali la lavorazione delle granaglie, all'ottenimento di semilavorati e di prodotti finiti. All'interno dell'industria alimentare le aziende ultracentenarie realizzano quei prodotti diretta espressione della tipicità del mangiare italiano: la pasta, il pane, l'olio di oliva e l'aceto balsamico, il pomodoro, il latte e i suoi derivati, i prodotti di gastronomia, i dolci tipici di singole Regioni (tra cui i Biscotti di Novara, il Torrone di Benevento).

Attorno al 9% si attesta, invece, la numerosità delle aziende attive nella fabbricazione di prodotti in metallo. Anche in questo comparto le imprese coprono interamente le diverse fasi del processo di trasformazione manifatturiera: ci sono aziende che si occupano della lavorazione dei metalli ossia della fucinatura, della imbutitura, dello stampaggio e della profilatura, e vi sono anche realtà imprenditoriali che realizzano minuteria metallica, che si occupano della produzione di posateria e pentolame (si pensi tra gli altri ai prodotti Calderoni, Sambonet, Sanelli e Lagostina), di

serramenti in metallo (Vandelli) e di maniglie (Bonomi), di chiavi (Keyline) e di campane (quali quelle delle aziende Colbachini e Marinelli Pontificia Fonderia), che realizzano lavorazioni in ferro battuto (Scuri) e in rame (Sudati).

Benché meno numerosa, risulta strettamente connessa a tale comparto manifatturiero, la metallurgia, che si pone a monte dello stesso e che raggruppa il 3,57% delle aziende.

Una numerosità pari all'incirca al 9% spetta anche all'industria tessile con diverse aziende che si occupano dei processi di filatura e tessitura e delle operazioni di candeggio, tintoria e finissaggio dei filati e dei tessuti. Accanto a queste ultime vi sono poi alcune realtà che realizzano particolari prodotti tessili evocativi di contenuti artistici. Si tratta nello specifico di preziose passamanerie, di pizzi, ricami (tra le altre si ricordano Mv 1843, Piave Maitex e Zetao), velluti (Redaelli), arredi sacri, bandiere (Serpone) e tappeti.

Meno numeroso, ma collegato all'industria tessile è il comparto delle confezioni che si attesta a poco più del 2% delle ultracentenarie esaminate. Pur se numericamente non di primaria importanza, questo comparto consente di evidenziare come anche nell'ambito del tessile vi sia nel contesto italiano un completamento della filiera produttiva grazie alle realtà aziendali che si occupano di confezioni ed abbigliamento. In particolare le ultracentenarie appartenenti a questo ambito producono accessori moda quali foulard (Bianchi) e cappelli (si pensi ai prodotti Borsalino, Cervo e Grevi Mode), maglieria (Boglietti), pellicceria (Bertoletti), e sartoria su misura (Barberis).

All'incirca pari al 9% è anche la quota di aziende longeve attive nella industria della stampa al cui interno si annoverano tipografie e litografie, imprese che si occupano della grafica, dell'editoria e in particolare di quella musicale e artistica, legatorie che realizzano volumi di pregio e imprese che da oltre un secolo, realizzano stampe a mano con stampi in legno di pero, battuti con mazzetto su tela, tovaglie, tessuti e articoli da cucina (Fratelli Pascucci 1826).

Nell'ambito della fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi si collocano l'8,53% delle aziende vocate alla produzione di cemento e calcestruzzo (Buzzi Unicem), manufatti in cemento, laterizi, ceramica e prodotti in ceramica, pavimenti e prodotti per uso domestico in terracotta (tra gli altri si ricordano i prodotti Sugaroni, Pecchioli e le ceramiche Mercante 1840 e Mazzotti), vetriere artistiche (Barovier & Toso, Sangalli), aziende che si occupano della lavorazione di marmi, graniti, pietre (Nicoli & Lyndam) e alabastro (Artieri).

Leggermente inferiore è la numerosità delle aziende attive nell'industria del legno e dei prodotti di legno e sughero e nella fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio (pari al 7,60%). Di questo comparto fanno parte molte segherie e falegnamerie che si occupano della produzione di porte, portoncini e finestre (Cormo) e anche botti (prodotti caratteristici delle aziende Garbellotto, Marchetti, Prandini e Renzi). Vi sono poi aziende la cui attività richiama maggiormente lo spirito artigianale: si tratta nello specifico della realizzazione di presepi artistici (Fontanini), di cornici di pregio (Oliva e Ricciuti) nonché di lavorazioni di vimini (Luzzi Leonardo).

Da tutto ciò rimane categoricamente separata per codifica Istat la fabbricazione di mobili che impiega un ulteriore 2% di imprese e che si pone a completamento di taluni processi di lavorazione del legno.

Per quanto riguarda l'industria delle bevande che conta il 7,29% delle aziende, si può affermare che le aziende ultracentenarie operanti in tale ambito si occupano indubbiamente di una tipica produzione Italiana. Tra le bevande infatti spiccano i distillati (tra cui i prodotti Da Ponte, Revel Chion, Galdino, Bonollo, Mazzetti, Nardini, Poli, Strega) ed il vino (Gancia, Sella) e sono assolutamente residuali le attività di produzione di birra (Menabrea tra le altre) e di imbottigliamento di acqua sorgiva (Sangemini).

La meccanica di precisione si colloca al 6,36% con la fabbricazione di macchinari e apparecchiature impiegati in diversi settori produttivi, dall'industria alimentare a quella enologica, dall'industria tessile alla lavorazione del legno. Alcuni esempi possono essere macchinari per il sollevamento e la movimentazione delle merci (i prodotti Saracco) nonché pompe idrauliche (realizzate, tra le altre, dalle ditte Panelli e Officine Meccaniche Gallataresi) e rubinetteria speciale (Rubinetteria Stella, Boccione, Bonomi).

Un'ultima specifica riguarda la classe residuale che raccoglie le altre industrie manifatturiere (pari al 4,65%). È chiaro che al suo interno sono comprese produzioni del tutto particolari che non trovano collocazione nelle altre classi. Da sottolineare, tra le altre, sono le attività di fabbricazione di candele, di giochi (i biliardi Deagostini) e giocattoli, di carte da gioco (Dal Negro), di protesi ortopediche (Laboratorio di Ortopedia e Protesi cav. Enrico Caserta), di strumenti musicali (quali i mandolini, le mandole e le chitarre realizzate a mano dall'azienda campana Calace e Figlio, o la costruzione di organi a canne delle aziende lombarde Cremona Organi e Mascioni) di scope e spazzole, di bottoni e ombrelli, la coniazione di medaglie e la produzione di gioielli (ad esempio la lavorazione del corallo di Ascione).

6. Implicazioni manageriali e riflessioni conclusive

La classificazione per rilevanza dei settori di attività emergente dall'analisi svolta sulle imprese longeve evidenzia come queste ultime presidino prevalentemente alcuni settori tipicamente riconosciuti come espressione dell'italianità. Tuttavia, nonostante la forza che queste stesse aziende hanno mostrato nel tempo, non è possibile sostenere che il futuro della manifattura italiana sia da ricercare prevalentemente in questi comparti industriali.

È indubbio, infatti, che nel futuro troveranno spazi di mercato le imprese che promuovono l'high-tech e le tecnologie della comunicazione.

Le ricerche condotte sulle imprese longeve, mostrano, in ogni caso, realtà imprenditoriali per nulla arretrate dal punto di vista tecnologico, anzi spesso ricoprono posizioni di avanguardia per quel che riguarda l'innovazione in tutte le sue dimensioni.

In definitiva dunque, da quanto esaminato, si può affermare che la realtà delle imprese ultracentenarie rappresenta una riserva di competitività alla quale altre imprese possono attingere se si favorisce il trasferimento del patrimonio esperienziale che ingloba.

A questo proposito e in relazione all'attività svolta si vogliono ribadire alcuni aspetti che connotano le imprese longeve analizzate.

In primo luogo queste aziende operano, coerentemente con il loro sistema valoriale e l'impostazione imprenditoriale, per sostenere attraverso i propri prodotti *lo stile di vita italiano*. Quest'ultimo richiama l'idea del bello, del buono, della convivialità e suscita conseguentemente emozioni positive. Inoltre, risulta essere espressione di cultura, di storia, di tradizioni e di professionalità.

Nel cercare di esplicitare il “significato industriale” dello stile di vita italiano, significativo è il contributo di Confindustria che, nel suo rapporto annuale “Esportare la dolce vita”, fa riferimento a quelli che definisce prodotti BBF, belli e ben fatti, che sono espressione dell'italianità in quanto relativi all'ambito alimentare, all'arredamento, all'abbigliamento e al tessile casa, alle calzature, all'occhialeria, all'oreficeria e alla gioielleria (Confindustria, 2013).

La definizione proposta da Confindustria, tuttavia, stimola una riflessione critica, in quanto alla luce dell'esperienza delle imprese longeve, esportare l'italianità non significa solo realizzare prodotti belli e ben fatti. Bellezza e qualità tecnica, infatti, sono due aspetti importanti ma non sufficienti. Accanto ad essi il prodotto italiano si deve connotare soprattutto per la sua utilità, la funzionalità e la sostenibilità ambientale in particolare.

Dall'analisi svolta, poi, non emerge una equa ripartizione delle aziende longeve in tutti i settori indicati da Confindustria; appare invece un sostanziale sbilanciamento a favore dell'alimentare e dell'agroindustria nel suo complesso accanto al settore enologico e della distillazione.

Un secondo tratto peculiare che caratterizza molte produzioni longeve è dato dal loro *contenuto artistico*, aspetto strategicamente rilevante per la competizione internazionale. Si è già sottolineato, infatti, come la bellezza rappresenti un connotato di normale attribuzione al prodotto Made in Italy e normalmente ricercato nella manifattura italiana. Ma l'arte non è solo bellezza, è anche espressione di storia e di cultura, ragion per cui il prodotto italiano diviene altresì veicolo di emozioni e di senso.

A questo proposito per le aziende longeve si ricordano tra le altre le stampe artistiche, le lavorazioni del bronzo, del rame, della ceramiche, del marmo e della pietra, le realizzazioni in ferro battuto, le rilegature di pregio e le vetrerie artistiche.

Un ultimo aspetto da sottolineare, strettamente connesso all'arte, riguarda *lo spirito artigiano* che anima l'azione di buona parte delle aziende longeve. La ricerca di qualità passa attraverso l'intelligenza creativa e personale dell'uomo che rimane un elemento centrale del processo produttivo. Questo connotato delle produzioni delle imprese longeve consente di confermare quanto in letteratura si intravede guardando nel futuro (Micelli, 2011; Rullani, 2014). Non è detto che il comparto manifatturiero si connoterà di imprese artigiane di piccole dimensioni, ma è molto più immediato e probabile che le aziende attualmente operative nei diversi settori orientino la loro azione secondo le tipiche modalità di lavoro dell'artigiano (Baccarani, 2005).

In conclusione, dei tre aspetti sottolineati si rileva come, mentre lo stile di vita italiano è peculiare di alcune produzioni, il contenuto artistico e lo spirito artigiano possono connotare qualsiasi attività produttiva. Nel futuro, quindi, si potrebbero presentare aziende *high-tech* che operano seguendo queste due impostazioni imprenditoriali realizzando prodotti curati, unici, nonché veicolo di senso e di cultura.

Bibliografia

- ALBRECHT K. (2003), *The Power of Mind at Work: Organisational Intelligence in Action*, American Management Association, New York.
- ASTRACHAN J.H. (2010) "Strategy in Family Business: Toward a Multidimensional Research Agenda", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n. 1, pp. 6-14.
- BACCARANI C. (2005), *Diario di viaggio sul treno che non va in nessun posto*, Giappichelli Editore, Torino.
- BACCARANI C., CASTELLANI P. (2006), "Planning and improvisation in services", *Proceeding of the 9th Toulon Verona Conference - Excellence in Services, University of Paisley, 7-8 September*, pp. 46-53.
- BAKR IBRAHIM A., MCGUIRE J., SOUFANI K. (2009), "An empirical investigation of factor contributing to longevity of small family firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp.1-21.
- BONOMI A., RAPELLO G. (2007), *Famiglia SPA. Convivenza generazionale e longevità d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- BONTI M., CORI E. (2011), "La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche", in *Impresa e Progetto. Electronic Journal of Management*, Vol. 2.
- BUZZAVO L., GATTI G. (2012), *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, Franco Angeli, Milano.
- CANOSSA N. (2006) *Family Governance: la continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, Wolters Kluwer Italia, Ipsa, Milano.
- COLLIN J., PORRAS J. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Century, London.
- COLLINS J. (2000), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*, Harper Business, New York.
- CONFINDUSTRIA (2013), *Esportare la dolce vita*, Editori Sipi, Roma.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.
- CORBETTA G. (1995), *Le imprese familiari*, Cedam, Padova.
- CORBETTA G. (1996), "La gestione strategica del passaggio generazionale", *Rivista dei dottori commercialisti*, vol. 47, n. 5, pp. 779-801.
- D'EGIDIO F. (1999) *La vitalità d'impresa. Misurare l'intangibile per cavalcare l'onda del cambiamento*, Sperling&Kupfer Editori, Milano.
- DE GEUS A., (1997) *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- DENSIL W., ONIEL J. (2010) "Factor associated with longevity of small, family-owned firms", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 14, n. 1, pp. 37-54.
- DESAI P.S., KALRA A., MURTHI B.P.S. (2008), "When Old is Gold: The Role of Business Longevity in Risky Situations", *Journal of Marketing*, vol. 72, n. 1, January, p. 95-107.
- DINOUART A. (2001), *L'arte di tacere*, Sellerio Editore, Palermo.
- FAHED-SREIH J., DJOUNDDOURIAN S. (2006), "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: An Exploratory Study", *Family Business Review*, vol. 19, n. 3, pp. 225-234.
- FOSTER N. (2010), "Explosing the contradictory claims, myths and illusions of the "Secrets of Business Success and Company Longevity" Genre", *Vision. The Journal of Business Perspective*, vol. 14, n. 3, pp. 141-161.

- FOSTER R., KAPLAN S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market - and How to Successfully Transform Them*, Currency, New York.
- GALLUCCI C., MARINO V. (2011), “L’espansione internazionale e il passaggio generazionale. Il caso delle imprese storiche familiari campane”, *Micro & macro marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 343-366.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d’impresa. L’esperienza delle aziende ultracentenarie*, Giappichelli Editore, Torino.
- GOTO T. (2013), “Secret of family business longevity in Japan from the social capital perspective” in Poutziouris P.Z., Smyrniotis K.X., Goel S., *Handbook of Research on Family Business*, Second Edition, Edward Elgar Pub, Cheltenham, Northampton, pp. 554-587.
- JOHN J., GROVE S.J., FISK R.P. (2006) “Improvisation in service performances: lessons from jazz”, *Managing Service Quality*, vol. 16, n. 3, , pp. 247-268.
- KIM Y., GAO F.Y. (2013), “Does family involvement increase business performance?, Family-longevity goals moderating role in Chinese family firms”, *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 2, pp. 265-274.
- KOIRANEM M. (2002), “Over 100 Years of Age But Still Entrapreneurially Active in Business: Exploring the Value and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms”, *Family Business Review*, vol. 15, n. 3, September, pp. 175-188.
- LEONARDI E. (2008), *Azienda in jazz*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- MARCUS A. (2006), *Big Winner and Big Losers: The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure*, Wharton School Publishing, Pennsylvania.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L’innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, Marsilio.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston.
- O’HARA W.T. (2004) *Centuries of Success*, Adams Media, Aron.
- PETER T., WATERMAN R. (1982), *In Search of Excellence: Lesson from America’s Best Run Companies*, Harper and Row, London.
- PETRINI C. (2005) *Buono, pulito e giusto. Principi di nuova gastronomia*, Einaudi, Torino.
- ROSSATO C. (2013), *Longevità d’impresa e costruzione del futuro*, Giappichelli Editore, Torino.
- RULLANI E. (2014), “Manifattura in transizione”, *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- SINGER P., GALLUCCI C. (2005), “La continuità nella prospettiva del passaggio generazionale”, *Esperienze d’impresa*, vol. 13, n. 1, pp. 135-168.
- SOTTORIVA C. (2002), “I sentieri di sviluppo dell’impresa familiare di piccole e medie dimensioni: dalla creazione di reti al passaggio generazionale”, *Problemi di gestione dell’impresa*, vol. 31, pp. 49-81.
- STADLER C. (2007), “The 4 Principles of Enduring Success”, *Harvard Business Review*, vol. 85, n. 7/8, pp. 62-72.
- STADLER C. (2012), *Enduring Success. What We Can Learn from the History of Outstanding Corporation*, Stanford University Press, Stanford.
- TÀPIES J., FERNANDEZ M. (2010), “Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-Cultural Analysis”, *Working Paper WP 866*, IESE Business School, University of Navarra, July, pp. 1-18.
- TORRINI F. (2006), “Introduzione”, in Listri F., *Firenze. La storia e le imprese*, Leo S. Olschki, Firenze.
- UGOLINI M., NAZZARO L. (2003), “Dal passaggio generazionale alla continuità dell’impresa minore”, *Sinergie*, n. 61-62, pp. 297-325.
- UNIONCAMERE (2011), *Italia 150. Le radici del futuro. Imprese d’Italia. 150 realtà imprenditoriali a 150 anni dall’Unità d’Italia*, Retecamere Scrl, Roma.
- VALLONE C. (2009), *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori di successo per la continuità aziendale. Analisi comparata tra Italia e Gran Bretagna*, Giuffrè Editore, Milano.
- WARD J.L. (2004), *Perpetuating the Family Business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- WEICH K.E. (1999), “Il jazz e l’improvvisazione organizzativa”, *Sviluppo e Organizzazione*, vol. 175, pp. 93-111.
- ZELLWEGER T.M., NASON R.S., NORDQVIST M. (2011), “From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship or Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation”, *Family Business Review*, vol. 20, n. 10, p. 1-20.

La dinamica evolutiva di un'impresa manifatturiera di successo: il caso Gemar[♦]

MARIA FEDELE^{*} EMANUELA ANTONUCCI[♦]

Abstract

Obiettivi. In un contesto caratterizzato dalla più grave congiuntura economico-finanziaria degli ultimi decenni, lo studio si propone di analizzare l'evoluzione dei modelli organizzativi, l'innovazione tecnologica, le strategie di internazionalizzazione e di marketing, attuate da un'azienda manifatturiera che, attraverso una efficace dinamica evolutiva, è riuscita ad essere competitiva nel tempo.

Metodologia. Dopo aver analizzato la letteratura prevalente in merito alla dinamica evolutiva delle aziende, l'approccio di ricerca si fonda sull'analisi di un singolo caso di studio relativo ad un'impresa manifatturiera che, nonostante sia stata oggetto di diversi passaggi generazionali, persegue delle strategie competitive che hanno favorito la creazione di valore.

Risultati. Dall'analisi emerge come l'impresa familiare rappresenti il "motore principale" dell'economia italiana. Intuito, tradizione, innovazione, servizi, forte condivisione della cultura e dei valori sono alla base del "fare impresa" della Gemar che è leader europea del settore di appartenenza.

Limiti della ricerca. Il lavoro è limitato allo studio di un singolo caso. Tuttavia, al fine di compiere una valutazione complessiva delle implicazioni operative della ricerca, sarebbe opportuno ampliare il campo di analisi alle realtà operanti in settori diversi.

Implicazioni pratiche. Un caso di successo fornisce proficui spunti di riflessione e idee operative alle realtà imprenditoriali che intendono affrontare simili sfide.

Originalità del lavoro. L'originalità del lavoro risiede nel proporre il caso di un'azienda eccellente che pur essendo di piccole dimensioni, diffonde il "Palloncino Italiano" nei cinque continenti accompagnato dalla storia e da un patrimonio culturale oltre che professionale, che la famiglia Rocca intende preservare e diffondere all'insegna dell'italian style e dell'innovazione.

Parole chiave: Dinamica evolutiva, innovazione, marca, sostenibilità, internazionalizzazione, territorio

Objectives. In a context characterized by the worst economic and financial environment of recent decades, the study aims to analyze the evolution of organizational models, technology innovation, internationalization strategies and marketing practices of a manufacturing company that, through an effective evolutionary dynamics, has managed to be competitive over time.

Methodology. After analyzing the main literature on the companies evolutionary dynamics, the research approach is based on the analysis of a single case study related to a manufacturing company that, despite being the subject of several generational changes, pursued competitive strategies which favored the creation of value.

Findings. The analysis shows how the family business represents the "main driver" of the Italian economy. Intuition, tradition, innovation, service, strong sharing culture and values are the basis of "doing business" of Gemar, which is the European leader in the sector.

Research limits. The work is limited to the study of a single case. However, in order to make an overall assessment of the operational implications of the research, it would be appropriate to extend the scope of analysis to companies operating in different sectors.

Practical implications. A case study provides fruitful insights and operational ideas to entrepreneurs who intend to face similar challenges.

Originality of the study. The originality of the work lies in proposing the event of an excellent company which, though small in size, spreads the "Balloon Italian" in the five continents with history and cultural as well as professional heritage, which the Rocca's intend to preserve and spread in the name of Italian style and innovation.

Key words: Evolutionary dynamics, innovation, brand, sustainability, internationalization, territory

[♦] Desideriamo esprimere un sentito ringraziamento a Genesio Rocca per la disponibilità e la preziosa collaborazione.

^{*} PhD in *Economia* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: mariafedelecam@libero.it

[♦] PhD in *Economia* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: e.antonucci@unicas.it

1. Introduzione

Il lavoro nasce nel tentativo di identificare i fattori critici di successo di un'azienda manifatturiera, che siano in grado di influenzarne la dinamica evolutiva e di rafforzarne la competitività.

I contributi teorici evidenziano come i processi di internazionalizzazione rappresentino, più che una opzione strategica, l'esigenza di sopravvivenza per l'impresa. In particolare, l'*export*, sfrutta economie di esperienza difficilmente trasferibili in nuovi mercati. Nella scelta di adozione di tale strategia concorre certamente il patrimonio culturale dell'imprenditore, che mosso dal legame con il territorio, decide di concentrare le proprie attività nella terra di origine, favorendo l'accumulazione locale di conoscenze specializzate come fonte di vantaggio competitivo per l'impresa e di ricadute positive per il contesto territoriale. L'innovazione è altro *driver* della competitività, che consente di proporre sul mercato prodotti in grado di soddisfare e indirizzare fabbisogni sempre più evoluti, conquistando una superiorità rispetto alla concorrenza e una legittimazione nei confronti dei clienti e della collettività locale.

L'obiettivo del lavoro è verificare l'applicabilità delle teorie approfondite alla realtà concreta dell'impresa manifatturiera, ovvero verificare se quanto emerge dalla letteratura che è alla base della ricerca in atto è riscontrabile nelle realtà del *management* industriale, dimostrando come, in un contesto caratterizzato da una grave congiuntura economico-finanziaria, l'innovazione tecnologica, le strategie di internazionalizzazione e di *marketing* possano rappresentare i fattori di successo di un'azienda manifatturiera.

Come caso studio più coerente rispetto al fenomeno oggetto di indagine è stata selezionata la Gemar Srl. L'azienda produce manufatti in lattice e gomma naturale, giocattoli e altri prodotti di gomma e materiale plastico 100% biodegradabili, certificati "100% *Made in Italy*", "CE", "Giocattoli sicuri", "TUV" e altri. Nel panorama internazionale essa si colloca al primo posto per la produzione di palloncini in Europa e tra i primi tre al mondo. Quest'azienda avvalendosi di innovazione, patrimonio culturale e coraggio imprenditoriale ha saputo diffondere, inoltre, il marchio del "Palloncino Italiano" in tutti i continenti.

2. Analisi della letteratura

2.1 *L'impresa tra internazionalizzazione e mantenimento dell'identità nazionale*

Secondo una delle definizioni tradizionali, le "imprese internazionalizzate" sono quelle realtà economiche che attraverso le esportazioni, gli investimenti diretti all'estero (IDE) o le alleanze entrano in mercati esteri (Sanguigni, 2002). Tuttavia, il concetto si estende a molteplici fattori (Rispoli, 1994) tra cui:

- I) la concorrenza di *competitor* internazionali;
- II) la partecipazione in misura significativa di capitali esteri;
- III) il possesso di conoscenze manageriali e/o tecnologiche generate da imprese estere;
- IV) aspetti economico-finanziari (Demattè *et al.*, 2008).

Il processo d'internazionalizzazione è passato da opzione strategica a esigenza di sopravvivenza (Sapienza *et al.*, 2006).

Una volta definiti gli obiettivi che stimolano l'impresa a interessarsi a mercati internazionali, essa è chiamata a definire la strategia di sviluppo internazionale (figura 1).

Fig. 1: Tipologie di strategie internazionali



Fonte: Valdani e Bertoli, (2007)

Cosa conduce un'impresa a entrare in mercati esteri? La strategia basata sull'esportazione (di rilievo per il *case study* del presente lavoro) si identifica con la concentrazione delle attività produttive nel Paese di origine. Si tratta del primo approccio a un mercato estero e costituisce la via più semplice e diffusa (Pellicelli, 2011; Majocchi *et al.*, 2005), praticabile non solo dalle grandi imprese, ma anche dalle PMI (Chen e Martin, 2001; De Chiara e Minguzzi, 2002).

Esso si fonda sull'interazione di fattori interni (la crescita all'estero viene vista come mezzo per raggiungere gli obiettivi aziendali) ed esterni (favorevoli condizioni di sviluppo di rapporti con un mercato estero; condizioni macro-ambientali; politiche economiche; struttura settoriale; scarse prospettive di sviluppo nel Paese di origine, Valdani *et al.*, 2000).

Nel *trade-off* che l'impresa si trova ad affrontare tra la vicinanza ai mercati di sbocco e la concentrazione produttiva che sfrutta le economie di scala (Falzoni, 2003), primeggia quest'ultimo aspetto. Tuttavia, influisce certamente anche il patrimonio culturale e professionale dell'imprenditore stesso, che (come nel caso della Gemar) potrebbe decidere di operare delle scelte superando talora le leggi del mercato e, mosso dal proprio coraggio imprenditoriale e dal legame con il territorio, di concentrare le proprie attività nella terra di origine: il legame tra impresa e territorio favorisce l'accumulazione locale di conoscenze specializzate (Kuemmerle, 2002; Bottinelli e Pavione, 2011), che se da un lato sono fonte di vantaggio competitivo per l'impresa dall'altro implicano ricadute positive per il territorio in termini occupazionali e di immagine.

2.2 L'innovazione nella dinamica evolutiva d'impresa

L'innovazione tecnologica consente all'impresa manifatturiera di proporre sul mercato, non solo nazionale ma anche internazionale (Basile, 2001), prodotti in grado di soddisfare e addirittura indirizzare nuovi e più evoluti fabbisogni, ottimizzando i processi produttivi, ovvero riducendo i costi pur mantenendo elevati gli standard qualitativi.

Che sia di prodotto o di processo, l'innovazione viene riconosciuta, nel corso degli anni, come uno dei *driver* della competitività aziendale, intesa quale motore che consente all'impresa di posizionarsi sul mercato, conquistando una superiorità rispetto ai concorrenti. Anche la legittimazione sociale trova espressione in svariati aspetti del funzionamento dell'impresa tra i quali, appunto, rientra l'innovazione tecnologica (Golinelli, 2009).

Dunque, l'innovazione continua dei prodotti e dei processi produttivi diviene risorsa determinante per la vitalità dell'impresa (Drucker, 1990), strumento capace di cogliere nuovi modi di produrre e nuove produzioni, che ha effetto sulle strategie competitive e su ogni dimensione

dinamica d'impresa (Clark, 1997), ottenendo inoltre le migliori condizioni di consenso sociale nella collettività locale, la cui mancanza rappresenterebbe un forte ostacolo al consolidamento dell'azienda stessa sul territorio. Si pensi, a titolo di esempio, alla cosiddetta *Corporate Social Responsibility*, strategia imprenditoriale rivolta alle esigenze di natura etica, sociale e ambientale all'interno e all'esterno dell'impresa (Perrini e Tencati, 2008), la quale enfatizza la *compliance* della comunità e dell'ambiente. Tale strategia, come ogni atteggiamento attivo che l'impresa può scegliere di adottare verso la salvaguardia dell'ambiente, richiede un miglioramento continuo delle prestazioni e, pertanto, continue innovazioni, coinvolgendo tutto il sistema impresa e accrescendone quindi la competitività.

2.3 L'evoluzione dell'industria manifatturiera verso i servizi

Nell'era, in cui viviamo, contraddistinta da complessità, globalizzazione, innovazione, etc. il confine tra industria e servizi si fa sempre meno netto, e nasce un'industria che "ricerca la qualità e dunque comincia ad offrire al cliente personalizzazione, varietà, significati, esperienze e garanzie che una volta erano tipiche dei servizi" (Rullani, 2014). L'impresa che vuole generare valore e creare vantaggio competitivo, sopravvivendo nel lungo periodo, fornisce al consumatore un sistema articolato di conoscenze e servizi.

Così, come evidenziato da Rullani (2014), accanto alla manifattura replicativa, ovvero automatica, *standard*, materiale (che sposta il flusso di attività produttive nei paesi *low cost*) si sviluppa sempre più una manifattura innovativa (basata sull'intelligenza generativa, personale e immateriale) che punta tutto sulla conoscenza del capitale umano locale. In tale prospettiva, la capacità di ottenere valore da parte dell'impresa è strettamente connessa alla creazione, al trasferimento e alla condivisione di conoscenza e competenze specializzate (Tamma, 2010).

In altre parole, si scopre un artigianato di qualità, lontano dalle logiche del paradigma fordista e della produzione di massa, capace di offrire soluzioni customizzate piuttosto che prodotti di nicchia se non unici, e servizi professionali a alto valore aggiunto.

L'azienda e il contesto locale in cui essa opera non sono mai stati tanto vicini: essi mostrano nello scambio di risorse l'elemento distintivo, che consente all'impresa di continuare a lavorare in territori ad alto reddito/costo, forte di un'intelligenza differenziale e non trasferibile o delocalizzabile.

3. Metodologia della ricerca

L'approccio di ricerca si fonda sull'analisi di un singolo caso di studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) che ai fini del presente *paper* è considerato il più coerente rispetto agli obiettivi prefissati. Esso favorisce un'analisi approfondita della tematica oggetto di studio rispetto alle altre metodologie (Fattore, 2005).

La raccolta delle informazioni è stata effettuata attraverso un protocollo di ricerca essenziale ai fini dell'elaborazione e del trasferimento dei dati, come sostenuto da Yin (1994) e Woodside (2010). Dopo aver definito l'obiettivo dello studio di caso, attraverso la schematizzazione dell'idea progettuale, sono state definite le fonti informative e le relative domande di ricerca. In particolare, il gruppo di lavoro ha stabilito le modalità e la tempistica di acquisizione delle informazioni. Sono stati predisposti i documenti e alcuni report per le attività di raccolta e raffronto dei dati; è stata prevista, inoltre, una procedura di salvataggio dei dati, al fine di fronteggiare eventi imprevisti. Dopo aver individuato, attraverso un campionamento teorico (Patton, 2002), le imprese manifatturiere di successo localizzate nella provincia di Frosinone, è stata scelta la Gemar Srl come caso più coerente rispetto al fenomeno oggetto di indagine.

L'acquisizione dei dati è stata compiuta tramite un *multi-method approach* che ha consentito di reperire le informazioni mediante fonti diverse. Le informazioni primarie sono state reperite nella sede della Gemar dove è stata condotta un'intervista semi-strutturata all'Amministratore Unico, nel

mezzo di aprile 2014. Intervista che, registrata mediante l'ausilio di apparecchiature elettroniche, è stata condotta con l'obiettivo di comprendere, oltre la genesi, l'operatività e la dinamica evolutiva del sistema aziendale. È stato scelto il rappresentante legale dell'Azienda, come fonte informativa, in quanto egli possiede una conoscenza approfondita e globale delle strategie, delle relazioni e delle interazioni aziendali (Thorpe e Morgan 2007). Per l'acquisizione dei dati secondari sono stati raccolti, presso gli uffici amministrativi dell'Azienda, i documenti utili alla compilazione degli *internal report*, compresi i bilanci depositati negli ultimi cinque anni e i magazine pubblicati dall'Accademia del Palloncino Italiano. Sono state utilizzate, inoltre, *public source* come il sito internet aziendale e gli articoli pubblicati sulle principali riviste del settore, oltre allo scambio di email e telefonate per integrare le informazioni acquisite durante l'intervista.

4. Il caso Gemar

4.1 L'evoluzione della strategia aziendale nel tempo

La Gemar, costituita nel 1990, ha sede a Casalvieri, un piccolo paesino della provincia di Frosinone. Essa ha per oggetto la produzione e la lavorazione di manufatti in lattice, in gomma naturale, di giocattoli e di altri prodotti di gomma e materiale plastico oltre alla distribuzione all'ingrosso e al dettaglio di tutti i loro prodotti. La strategia aziendale si è evoluta nel tempo per rispondere tempestivamente alle esigenze del mercato e per fronteggiare le contingenze che si sono venute a determinare sia all'interno che all'esterno dell'impresa anche in funzione delle mutate condizioni economiche e sociali del contesto. Già ai tempi del fondatore, che ha avuto l'intuizione del business, sono state attuate le prime forme di differenziazione di prodotto (palloncini bicolore, quadri colore oppure a forma di serpente).

La seconda generazione, con la Ditta Rocca Genesisio, dopo aver rafforzato la quota di mercato passò dalla produzione artigianale a quella industriale ricorrendo alla prima linea di produzione automatizzata. La lavorazione artigianale avveniva lavorando il laminato di gomma attraverso procedimenti complessi a partire dalla para "cruda" o foglia segata. Si trattava, di un velo di gomma dello spessore di un undicesimo di millimetro, lavorato "al naturale" ossia senza vulcanizzazione.

La materia prima, che veniva acquistata dalla Pirelli, attraverso lo stampo del palloncino da produrre, si marcava su due fogli sovrapposti che si ritagliavano prima di irrobustire l'incollatura spontanea della gomma cruda mediante un martelletto e una piccola incudine a becco, infilata nella bocchetta dell'esemplare. Si attuava una lavorazione molto dura capace di generare guadagni discreti, sebbene non eccezionali, anche perché Angelo lavorava da solo e non aveva tempo per cercare nuovi clienti o incrementare la produzione. Dopo la fine della prima guerra mondiale, venne resa concreta l'idea di avviare l'attività manifatturiera. Differenziando l'attività produttiva, si cominciarono a fabbricare le vesciche per i palloncini e, soprattutto, ad innovare il processo produttivo realizzando palloncini bicolori e quadricolori oltre ad ampliare la gamma con nuovi prodotti come i serpenti volanti.

Nacque, allora, l'esigenza di sostituire la fase manuale delle incollature con una procedura meccanica. L'intuizione imprenditoriale si materializzò in una macchina da cucine Necchi, modificata da un meccanico di Sora (FR), il quale sostituì l'ago con un piccolo martello. Ciò consentì di incrementare notevolmente la produzione e la possibilità di esportare i prodotti.

I *ballons* di Rocca arrivavano a oltre un metro e mezzo di circonferenza, mentre quelli realizzati dai concorrenti francesi erano inferiori al mezzo metro. Anche i bibis diventavano molto più lunghi tanto da venir chiamati familiarmente manganelli.

Negli anni sessanta, al boom economico italiano si accompagnò il boom del mercato dei palloncini che indusse l'Organo di Governo dell'azienda a percepire le potenzialità di un mercato in forte ascesa. Anticipandone l'andamento, è stato realizzato il primo stabilimento industriale del centro-sud d'Italia, per la produzione di palloncini, dove venivano prodotti 15.000 palloncini al giorno anche se il mercato riusciva ad assorbirne solo poche migliaia in più. L'imprenditore,

operava spinto dal suo invincibile ottimismo e da quel *quid* che supera il razionale e le regole del comune *modus operandi* perché attinge non solo a non tanto all'analisi dei mercati ma alla sfera dell'intuito e del coraggio imprenditoriale con l'obiettivo di oltrepassare i canoni del mercato.

Le scelte strategiche adottate consentirono l'allargamento dell'offerta dei prodotti con forme, colori e misure diverse generando forti ricadute in termini occupazionali per l'economia del territorio.

La terza generazione, ha effettuato notevoli investimenti in Ricerca & Sviluppo e innovazione diffondendo i propri prodotti a livello mondiale. Nel 1990, L'Azienda guardando con forte e crescente interesse al mercato estero sviluppò un nuovo brand e realizzò due moderne strutture produttive, coniugando la qualità del prodotto con la competitività del prezzo ed innovative strategie di comunicazione a livello nazionale e, soprattutto, internazionale.

Si determinò così un processo di crescita esponenziale dell'azienda che pur avendo il proprio core business in Europa, si affacciava in ogni continente.

Un abisso separava tre generazioni ma la passione era sempre la stessa: “*Making ballons is a feeling, feeling that fly*”.

Tradizione ed innovazione caratterizzano, dunque, l'opera di Angelo Rocca che istituì e potenziò i reparti aziendali dedicati alla ricerca e allo sviluppo.

Con la quarta generazione la produzione è passata dai 200.000 pezzi al giorno, del 1977, ai 6.000.000 pezzi giornalieri del 2014. L'Organo di Governo contribuisce al costante e crescente exploit sul mercato estero dove, grazie a continue scelte innovative, che inducono a creare il “palloncino italiano” che viene proposto in oltre 30 forme e misure con 60 diverse colorazioni, utilizzando come materia prima il lattice raccolto dal Caa-o-chu.

L'Azienda è, oggi, un punto di riferimento sul mercato mondiale dei palloncini, imperniando l'attività su quattro fondamentali elementi di competitività che derivano dall'acquisizione della *mission* che ha caratterizzato le generazioni passate:

- innovazione continua;
- eccellenza del prodotto;
- globalizzazione, costruita attraverso il mantenimento di una forte identità nazionale;
- responsabilità sociale.

Gli obiettivi perseguiti dall'Organo di Governo sono rivolti verso una strategia competitiva che facendo leva sull'innovazione tecnologica le consente di proporre sul mercato prodotti e servizi in grado di soddisfare e addirittura indirizzare nuovi e più evoluti fabbisogni.

4.2 La Gemar Srl oggi

In ottica di ottimizzazione della produzione la funzione Ricerca & Sviluppo interna, ha attuato progetti di innovazione dei processi sulla base delle indicazioni e dei suggerimenti derivanti dalle risorse umane che lavorano quotidianamente in azienda, con lo scopo di raggiungere alti standard di qualità ed unicità del prodotto. Ciò ha consentito l'adeguamento dei prodotti alle normative vigenti sui mercati internazionali e una ulteriore differenziazione della produzione. Le innovazioni introdotte hanno consentito all'azienda di migliorare il *layout* di produzione e la disposizione degli spazi in linea. Con Angelo si è passati, così, da una linea di produzione del 1977 alle quindici nel 2014. È stato, inoltre, arricchito il portafoglio di prodotti e servizi offerti al cliente grazie alla specializzazione nella stampa e nella confezione. Sono state costituite altre due società appartenenti al gruppo: la Gemar Printing srl e la GPack, costituite rispettivamente nel 2000 e nel 2011.

La Gemar Printing Srl è specializzata nella stampa dei palloncini, è dotata di tecnologie all'avanguardia e costantemente orientata alla ricerca di nuove soluzioni produttive. È un punto di riferimento a livello internazionale nel comparto della produzione e stampa dei palloncini in lattice. Imperniata su processi produttivi evoluti e tecnologicamente avanzati, essa orienta il proprio business al miglioramento qualitativo e competitivo dei propri prodotti attraverso:

- l'innovazione continua dei processi produttivi e delle tecniche di stampaggio sia in macchina, sia sperimentando nuove tecniche di lavorazione;

- l'elaborazione di nuove tecniche di incisione delle immagini su telaio;
- l'ottimizzazione ed il miglioramento di tutti i processi di lavorazione.

Grazie alle sue tecnologie all'avanguardia, può offrire palloncini stampati in serigrafia di ottima qualità oppure palloncini stampati con l'intramontabile tecnica delle flessografie (*offset*). Le possibilità di personalizzazione dei prodotti realizzati da Gemar Printing sono infinite: loghi, messaggi o pubblicità possono essere realizzati fino a coprire i 5 lati del palloncino oppure utilizzando fino a 8 colori di stampa ed in quadricromia. Il risultato è un binomio eccezionale di tradizione italiana e tecnologia al servizio della comunicazione.

La Gemar Printing opera da anni nel mercato del Palloncino Pubblicitario - *Advertising Balloons* - costituito da aziende che realizzano oggettistica promozionale e gadget tra cui i palloncini personalizzati. I palloncini vengono realizzati con il brand del cliente o con la stampa di *art work* ottenute in licenza dalle aziende proprietarie (si tratta principalmente di personaggi dei cartoni animati).

La GPack Srl, invece, si occupa dell'attività di confezionamento dei palloncini prodotti e del loro commercio all'ingrosso ed al dettaglio oltre che degli accessori. Essa è stata progettata per offrire la migliore flessibilità nella scelta dei prodotti e per il loro trasporto mediante due linee principali:

- "Buste Gemar" prodotte con materiali riciclabili e disponibili in confezioni grande formato 100 e 50 palloncini prodotte in materiale riciclabile;
- "Header Gemar" confezioni formato piccolo da 5 a 30 palloncini realizzate con il nuovo sistema di "chiusura a caldo" senza spilli per garantire la massima sicurezza del prodotto.

Con l'avvento dell'ultima generazione l'Azienda ha attuato una strategia volta all'internazionalizzazione. Una cultura in tal senso si è andata rafforzando mediante una costante presenza alle fiere internazionali e la partecipazione in società estere del settore. L'obiettivo è quello di attuare una diffusa e più capillare presenza nei mercati esteri anche attraverso l'ampliamento ed il consolidamento della rete distributiva stringendo accordi con distributori ufficiali locali che a loro volta dispongono di una rete di vendita capillare sul territorio nel quale operano. La rete di vendita, oggi, comprende la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), la Distribuzione Organizzata (DO), i grossisti e gli operatori specializzati nel campo della decorazione.

La strategia competitiva si fonda, anche, sulla riduzione dei costi pur lasciando inalterato il livello qualitativo dei prodotti e dei servizi offerti alla clientela, oltre che sull'innovazione con l'obiettivo di fornire al mercato output in grado di soddisfare o addirittura indirizzare nuovi e più evoluti fabbisogni. A tal fine all'interno dell'organizzazione, in modo chiaro e formale, vengono comunicati il livello di ambizione e gli obiettivi di mercato, i bisogni da soddisfare, i mercati da servire e i concorrenti da affrontare, definendo valori e regole di comportamento coerenti ed appropriate.

Attualmente la Gemar è in grado di soddisfare tre macro aree di business:

- *party items*: comprende tutti gli articoli prodotti e confezionati dalla Gemar che sono presenti sul mercato grazie alla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e alla Distribuzione Organizzata (DO);
- promozionale: annovera tutte le forme di palloncino pubblicitario personalizzato con stampe e colori a scelta;
- decorazione: include le vendite ad artisti ed appassionati della balloon art e degli addobbi con palloncini.

La produzione non è pianificata: solo il 30% degli ordini è programmata mentre il restante 70% riguarda ordini spot la cui negoziazione è occasionale e non presenta particolari complessità. Solo occasionalmente e per attività marginali che non è possibile realizzare internamente, l'Azienda ricorre a lavorazioni o servizi esterni. Si tratta di tutte quelle attività della catena del valore che non presentano una rilevanza strategica, in quanto non fanno parte del core business dell'impresa oppure i mutamenti nelle regole della competizione e/o nelle tecnologie hanno reso periferiche alcune fasi che erano centrali nei processi di creazione di valore. Una ulteriore motivazione potrebbe scaturire:

- dalla mancanza di specifiche competenze, capacità e/o abilità che non hanno mai fatto parte del patrimonio endogeno;
- se il rinnovamento della base di competenze dei concorrenti in determinate aree di attività è più veloce ed efficace, creando, così, un divario competitivo;
- se l'evoluzione tecnologica e i cambiamenti nelle regole della competizione del mercato (mutamenti nelle preferenze e nei comportamenti di acquisto dei clienti) hanno determinato l'obsolescenza delle attuali competenze distintive rendendole poco rilevanti ai fini del vantaggio competitivo attuale e futuro nel business;
- quando mercati emergenti, caratterizzati da un'elevata incertezza tecnologica e di bisogni dei clienti, rendono necessario lo sviluppo di nuove competenze, fondamentali per la competizione e l'acquisizione del vantaggio competitivo.

L'acquisizione di nuove tecnologie avviene in modo tale che si sviluppi coerentemente con gli obiettivi aziendali, tenendo conto degli impatti con l'analisi dei costi e dei benefici. Essa è prevalentemente orientata ai macchinari, agli impianti e alle attrezzature pur non trascurando gli investimenti in tecnologie informatiche e di comunicazione. A fine di diffondere la conoscenza dei propri prodotti e servizi tra i potenziali consumatori si ricorre alle riviste di settore, eventi a tema e *workshop*.

I rapporti con i fornitori sono regolati in modo piuttosto rigido. È previsto un sistema formalizzato per la loro selezione che include contrattualmente degli indicatori minimi di prestazione al di sotto dei quali sono imposte delle penali o addirittura la rescissione del contratto. Una volta selezionato il fornitore è spesso coinvolto dall'Azienda nello sviluppo del proprio prodotto. Nel corso degli anni il consolidamento dei rapporti di fiducia con diversi fornitori ha consentito alla Gemar di beneficiare di condizioni d'acquisto favorevoli.

Al fine di fidelizzare la clientela chiave, per ciascuna di esse, l'Azienda definisce un programma di iniziative specifico, che si concretizza in un piano di sviluppo volto a consolidare la relazione e a proporsi come partner di fiducia nella risoluzione dei problemi espliciti e latenti con risultati monitorati nel corso dell'anno. Gemar è un partner credibile per sviluppare insieme alla clientela prodotti e progetti innovativi, per ricevere in outsourcing lavorazioni critiche e per scambiare informazioni sul mercato finale. Offrendo un prodotto e servizi che presentano un rapporto qualità/prezzo, percepito dai clienti, migliore rispetto a quello dei principali concorrenti si configura come un'organizzazione in grado di offrire un valore elevato. L'Azienda analizza con cura il profilo e la storia di ogni relazione commerciale. Le informazioni vengono integrate in un'unica base dati, aggiornata ed alimentata secondo processi strutturati e condivisa dai diversi canali di contatto con il cliente (*marketing*, vendite, assistenza alla clientela). Questo patrimonio informativo è condiviso dai membri dell'organizzazione e permette di orientare l'azione aziendale verso la soddisfazione dei bisogni del singolo cliente. La stretta interazione attuata con alcuni clienti spesso sfocia in forme di collaborazione formalizzata ai fini dell'innovazione tecnologica. La relazione costante col cliente va al di là della cooperazione operativa e in qualche caso si è aperta ad uno scambio proficuo di informazioni sugli sviluppi strategici futuri. Ciò ha permesso alla Gemar di selezionare i clienti con i quali intraprendere rapporti di *partnership*. Con una frequenza prestabilita l'Azienda effettua delle ricerche di mercato per individuare i bisogni latenti ed espliciti dei clienti e viene misurata la loro soddisfazione rispetto ai concorrenti.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, essendo considerate una risorsa chiave nel processo di creazione di valore, l'Azienda attua una sistematica attività di formazione a cui destina consistenti risorse economiche. Il personale è posto nelle condizioni di comprendere che l'organizzazione permette ed incoraggia un'atmosfera aperta, ove è possibile discutere liberamente ed esprimere le proprie idee su possibili ottimizzazioni. L'Organo di Governo sistematicamente coinvolge e responsabilizza i dipendenti incoraggiando il lavoro in team per sfruttare la creatività dei singoli, anche in funzione degli input derivanti dal mercato, al fine di supportare le iniziative e i progetti innovativi. In merito a quest'ultimo aspetto in Azienda il 15% dei soggetti è impiegato in attività di ricerca e sviluppo che costituisce un processo trainante. L'innovazione, infatti, è parte integrante della *mission* tanto che le iniziative in merito riguardano tanto le singole aree (nel campo

della cultura aziendale, dei prodotti, dei processi, dell'organizzazione, della informatizzazione, dell'ambiente e dell'ottimizzazione dell'uso dell'energia e delle materie prime, ecc.) quanto il modello di business. L'organo di governo promuove sistematicamente, in prima persona, l'innovazione attraverso l'assunzione controllata dei rischi e la sperimentazione, diffondendo la cultura imprenditoriale e supportando i dipendenti nelle iniziative in merito. Anche per i nuovi prodotti o lavorazioni esistono momenti di scambio non formalizzati di tipo inter-funzionale.

Vengono mappate le attitudini, le conoscenze e le competenze del personale relative all'innovazione, identificando i fabbisogni e definendo le opportune attività di formazione e sviluppo. La Gemar pianifica e utilizza le risorse finanziarie per sostenere a lungo termine l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business, misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi e valuta l'efficacia degli investimenti in tale ambito. Molti risultati quantitativi relativi agli indicatori per misurare l'offerta di prodotti, servizi e soluzioni innovativi sono in linea con gli obiettivi (*target*) e hanno avuto un *trend* positivo negli ultimi anni.

Tali indicatori sono individuabili nella gamma dei prodotti e dei servizi offerti, nelle modalità innovative della promozione e commercializzazione dei prodotti, sull'impatto ambientale del prodotto espresso in termini di recuperabilità e riciclabilità. L'Organo di Governo ha individuato, le conseguenze dell'orientamento dell'organizzazione verso l'innovazione in alcune grandezze, come: risultati di bilancio, crescita della quota di mercato, acquisizione di nuovi segmenti e/o aree di mercato, *performance* di budget relativamente alla voce innovazione, fatturato ascrivibile a prodotti/servizi con meno di 3 anni d'implementazione, percentuale dei profitti generati da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi 3 anni, introduzione di nuovi prodotti, processi e servizi, riduzione dei tempi di produzione, distribuzione e processi di *marketing*, aumento della produttività, miglioramento della qualità dei prodotti, dei processi e dei servizi, grado di soddisfazione dei clienti, integrazione di nuove tecnologie all'interno dell'organizzazione.

La Gemar destina alla pubblicità e al *marketing* circa 1.000.000 di euro annui, corrispondente a circa il 5% del fatturato. Questo investimento comprende costi per la pubblicità su riviste specializzate, corsi esteri e sponsor vari. Tali risorse sono rivolte a sensibilizzare prevalentemente il mercato evidenziando la qualità del prodotto ed il rispetto delle norme di produzione, in quanto il consumatore finale acquista il prodotto Gemar "d'impulso" con l'obiettivo di soddisfare un bisogno di brevissimo termine (la durata di un festa o un evento). Gli utenti finali che, invece, sono destinatari di una parte della pubblicità sono i decoratori al fine di promuovere i corsi attivati dall'Accademia del Palloncino.

La Gemar nell'ambito del posizionamento sul mercato globale si colloca tra le prime tre in termini di capacità produttiva e di notorietà del brand. I principali concorrenti sono ubicati in Messico, Malesia e Cina per i *party items* ed Europa e Usa per le altre categorie di prodotti.

La filiera di produzione della Gemar è integralmente realizzata in Italia a Casalvieri, anche se negli anni l'Organo di Governo ha spesso valutato l'eventualità di delocalizzare parte della produzione. L'Azienda rimane fortemente legata al proprio territorio anche se ciò non è immune da criticità. I fattori positivi sono legati al fatto che il prodotto è "italiano", dove tale concetto è da intendersi non ai fini dell'indicazione "*Made in Italy*" sulla confezione e sull'etichetta del prodotto, ma come metodologie di ricerca e sviluppo, engineering, risorse umane, estro, creatività, abilità, competenze e conoscenze italiane. Tutto ciò porta ad ottenere un prodotto qualitativamente superiore. Gli aspetti negativi sono riconducibili alle criticità derivanti dall'operare nel nostro paese rispetto ad altri paesi stranieri. A titolo esemplificativo si possono citare la burocrazia, l'imposizione fiscale, l'onerosità del fattore lavoro, i costi di energia e i costi di trasporto.

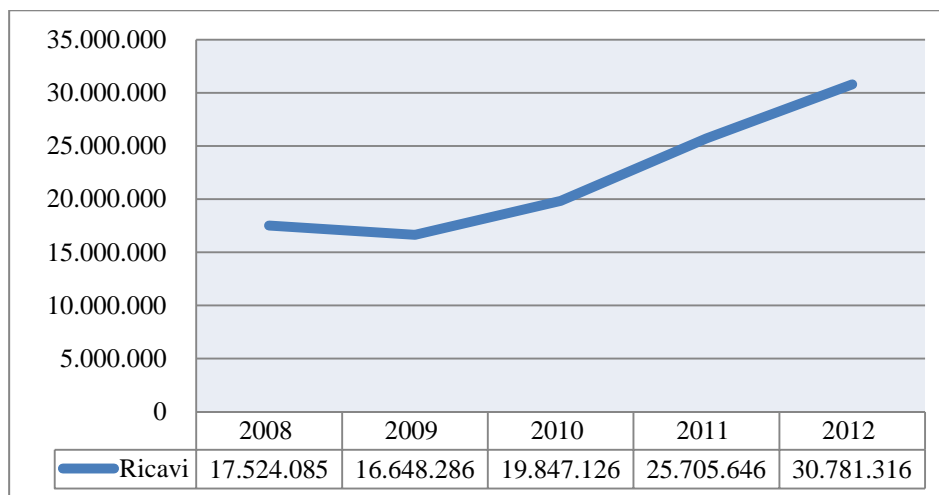
Oggi Gemar è univocamente riconosciuta come la depositaria del famoso Palloncino Italiano, caratterizzato dalla sua forma unica e dalla vivacità dei colori. I palloncini sono prodotti con lattice di gomma naturale di primissima scelta e 100% biodegradabile.

I prodotti Gemar sono certificati "100% *Made in Italy*" dall'istituto per la Tutela dei Produttori Italiani, che costituisce una garanzia di autenticità, origine e qualità.

4.3 Andamento economico dell'Azienda negli ultimi cinque anni

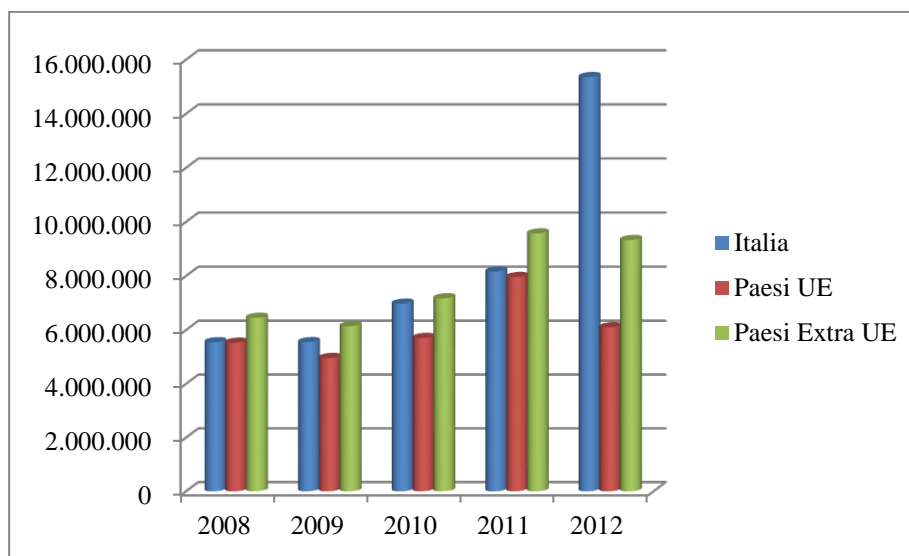
Analizzando l'andamento economico dell'Azienda degli ultimi cinque anni è risultato che, nonostante la congiuntura economica sfavorevole e la presenza di concorrenti sempre più agguerriti, l'Azienda ha registrato un andamento crescente del fatturato che è passato da Euro 17.524.085,00 del 2008 ad Euro 30.781.316,00 nel 2012.

Fig. 1: Evoluzione nel volume dei ricavi



Fonte: Elaborazione propria su dati Gemar Srl

Fig. 3: Suddivisione dei ricavi per area geografica



Fonte: Elaborazione propria su dati Gemar Srl

La crisi recessiva che sta attraversando l'intera economia mondiale ed in particolare quella italiana, non ha inciso sulla gestione aziendale, in quanto la politica oculata degli acquisti effettuati nella seconda metà dell'anno 2011 le ha consentito di poter consolidare la posizione occupata sul mercato, mediante la pratica di prezzi molto competitivi. Lo smobilizzo del magazzino ha creato una discreta liquidità nel 2012, tale da ridurre sensibilmente l'indebitamento verso gli istituti di credito e quindi il peso degli oneri finanziari sulla gestione. Si riportano di seguito i principali indici economici, patrimoniali e finanziari.

Tab. 1: Indici economici, patrimoniali e finanziari

	2008	2009	2010	2011	2012
ROE netto	0,02	0,08	0,04	0,05	0,05
ROE lordo	0,07	0,16	0,09	0,1	0,1
ROI	0,05	0,11	0,04	0,05	0,07
ROS	0,03	0,07	0,03	0,03	0,03
Margine primario di struttura	1.995.209	2.735.306	3.073.808	3.199.180	3.604.800
Quoziente primario di struttura	1,43	1,62	1,72	1,74	1,87
Margine secondario di struttura	2.568.079	3.241.763	3.481.655	4.047.947	4.535.899
Quoziente secondario di struttura	1,56	1,73	1,81	1,93	2,1
Liquidità primaria	1,25	2,04	1,25	0,93	1,76
Liquidità secondaria	1,58	2,21	1,72	1,55	1,9
Indebitamento	0,74	0,44	1,08	0,71	0,76
Tasso di copertura degli immobilizzi	1,55	1,73	1,81	1,93	2,1

Fonte: Elaborazione propria su dati Gemar Srl

L'Azienda, provvista di tecnologie all'avanguardia ed impiegando esclusivamente materiali ecologici, si fa promotrice di un modello industriale ispirato al *Corporate Social Responsibility*. Rappresenta il punto di riferimento nel mercato mondiale dei palloncini in lattice, prodotti con gomma naturale. Essa sostiene diverse iniziative dedicate alle buone pratiche di sostenibilità ambientale, economica e sociale. L'Azienda nell'ambito della propria strategia presta notevole attenzione alla riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (per esempio acqua e materie prime) per unità di prodotto, alla realizzazione di prodotti completamente biodegradabili, allo sviluppo di prodotti e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime, alle riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio, alla riduzione degli scarti e al loro riciclo, al risparmio energetico, all'ottimizzazione e al riciclaggio dei rifiuti.

La Gemar essendo fortemente legata al proprio territorio:

- offre opportunità di formazione, ai soggetti appartenenti alla comunità locale, mediante apprendistati e stage lavorativi,
- incoraggia il personale aziendale a partecipare alle attività della comunità locale (per es. offrendo il proprio tempo e le proprie competenze),
- nella scelta dei fornitori e della manodopera seleziona prevalentemente soggetti appartenenti al territorio locale,
- partecipa a numerose iniziative locali,
- è parte attiva della comunità; con essa partecipa e propone progetti di sviluppo del territorio attivandosi anche ai fini del reintegro di cittadini appartenenti a categorie svantaggiate.

Oggi, la Gemar Ballons, che è dotata di tecnologie all'avanguardia, realizza 6.000.000 di pezzi in 24 ore. È la prima azienda produttrice di palloncini in Europa e tra le prime tre al mondo. Nei suoi sette capannoni di 12.000 mq, dove sono impiantate 15 linee di produzione, lavorano circa 120 dipendenti che risiedono tutti in Val Comino, la maggior parte dei quali nel paese di Casalvieri.

I Rocca controllano, come già evidenziato, anche un'azienda litografica per la stampa di scritte, disegni, messaggi e decorazioni sui propri prodotti nell'ottica della integrazione verticale di processo.

Dal microcosmo di Casalvieri, i palloncini della Gemar invadono i cinque continenti accompagnati dalla storia affascinante e da un patrimonio culturale e professionale, che la famiglia Rocca intende preservare e diffondere anche grazie all'istituzione dell'Accademia del Palloncino Italiano, all'insegna dell'*italian style* e dell'innovazione con la diffusione dell'omonimo magazine in lingua inglese.

4.4 L'Accademia del Palloncino Italiano

L'esigenza di trasferire le conoscenze tecniche acquisite e il fascino dell'*italian style*, l'Organo di Governo di Gemar ha creato l'Accademia del Palloncino Italiano che, mediante attività formative professionalizzanti, si pone l'obiettivo di preservare e diffondere l'arte della decorazione mediante l'impiego del palloncino italiano. Trasferendo le indispensabili nozioni culturali per raffinare la tecnica e dare nuovi stimoli alla propria creatività, è considerata un ottimo strumento di ricerca e perfezionamento per quanti già si riconoscono nella categoria dei decoratori. Si tratta di una brezza di nuove idee e concetti che possono arricchire anche il "migliore" del portfolio. Oltre a ciò l'Accademia risponde all'esigenza di ricercare un miglioramento di immagine del prodotto, di incremento dei potenziali clienti e di radicamento sul territorio.

Ciò ha determinato una notevole crescita della balloon art per abbellire e arricchire cene di gala, inaugurazioni, convention, eventi sportivi, giorni lieti ed altro ancora, con i colori sgargianti dei palloncini e dalle proteiformi creazioni artistiche.

L'Accademia sfruttando l'*italian style* e le doti esclusive del palloncino italiano quali elasticità, forma, affidabilità, ampia gamma di misure e di colori brillanti è in grado di fornire quel necessario vantaggio competitivo che consente agli allievi, una volta divenuti professionisti, di quotarsi sui gradini più alti del mercato internazionale.

La filosofia dell'Accademia è fondata:

- sulla promozione e diffusione della conoscenza del palloncino Gemar attraverso lo stile italiano e della balloon art;
- sulla difesa e la tutela dei palloncini italiani dalle contraffazioni;
- sullo sviluppo e sostegno della balloon art investendo nel talento dei maestri decoratori;
- sull'ampliamento, attraverso la ricerca e lo sviluppo, di nuove tecniche produttive, nuovi prodotti e nuove applicazioni nella sfera della decorazione e della balloon art.

Le attività dell'Accademia sono rivolte principalmente:

- agli appassionati, perché rappresenta una vetrina per migliorare ed esibire le proprie tecniche misurando le proprie competenze con eventi svolti in tutto il mondo in collaborazione con i maestri dell'Accademia;
- ai professionisti della balloon art perché vengono organizzati corsi pratici e teorici progettati per illustrare ed insegnare le tecniche all'avanguardia oltre che le applicazioni di tendenza in abbinamento a materiali ed accessori;
- alla formazione su misura, attraverso sessioni di formazione personale che progettate per soddisfare richieste specifiche, offrono un training approfondito;
- al fai da te e agli autodidatti mettendo a disposizione redazionali fotografici, video di decorazioni e composizioni realizzate con i palloncini Gemar.

I corsi dell'Accademia si sviluppano attraverso il trasferimento di *know-how*, tecniche e competenze mediante un processo di formazione specifico con l'obiettivo di migliorare e raffinare il talento, il gusto e la creatività del discente. Essi sono rivolti a figure professionali di varia natura: animatori, fioristi, decoratori, artisti, coordinatori di eventi ed in particolar modo ai principianti che intendono specializzarsi nella professione della balloon art.

La *vision* dell'Accademia è di essere un punto di riferimento e un centro di cultura artistica, un bacino di talento dal quale il mondo della ballon art può attingere in cerca di soluzioni brillanti, innovative e prestigiose. Per i decoratori ed amanti dei palloncini di tutto il mondo, l' "Accademia del Palloncino Italiano" in collaborazione con "Gemar", ha creato recentemente iBalloon un'applicazione per *smartphone* composto da una serie di tutorial per realizzare decorazioni e scenografie con "Il Palloncino Italiano". L'applicazione è disponibile in tre lingue, italiano, inglese e russo e dà la possibilità di scegliere tra varie categorie di eventi: feste, compleanni, matrimoni, fiori, amore, Natale, halloween e molto altro ancora. Ciascun "*tutorial*" comprende una foto ambientata della scenografia, una spiegazione tecnica e fotografica di tutti i passaggi per assistere l'utente durante la realizzazione della decorazione scelta oltre all'elenco dettagliato dei materiali da utilizzare.

5. Analisi dei risultati, implicazioni gestionali, conclusioni e spunti per future ricerche

Nel tentativo di evidenziare i fattori chiave per la sopravvivenza e la competitività delle imprese manifatturiere moderne, i contributi teorici di riferimento hanno di fatto fornito molteplici spunti, tra cui la rilevanza delle scelte di internazionalizzazione ai fini della sopravvivenza dell'impresa e l'innovazione tecnologica come chiave di successo per la competitività della stessa. Tuttavia, non è possibile sottacere che nel sistema economico italiano le imprese familiari, sia grandi che medio-piccole, rivestono un ruolo particolarmente rilevante perché fucine di creatività, flessibilità e capacità tecniche, che rappresentano i punti di forza sui quali poggia il successo di ogni formula imprenditoriale. Il caso oggetto di studio consente di evidenziare come nelle entità sistemiche longeve che hanno superato positivamente diverse transizioni familiari, considerate un fattore fortemente critico per la sopravvivenza aziendale, le attuali generazioni esprimono e coltivano il patrimonio di doti imprenditoriali dei loro predecessori, come una notevole attenzione per i segnali deboli di cambiamento, in particolare per quelli derivanti dal mercato, il riconoscimento della centralità delle persone, il senso opportuno del "tempo" e del ritmo del cambiamento, la condivisione che il fine dell'impresa non è la mera massimizzazione del profitto. In Gemar l'organo di governo è attento a percepire e leggere il contesto oltre che le condizioni ottimali di funzionamento della struttura operativa, coerente con le finalità dell'impresa. In tale azienda la sopravvivenza viene perseguita anche grazie ad una serie di fattori che trovano la loro genesi in un radicato senso di responsabilità verso la continuità aziendale da parte della famiglia, la concreta volontà di mantenere e di incrementare il consenso tra gli *stakeholder* primari e secondari.

In linea con quanto esposto, infatti, l'evidenza empirica sottolinea quanto il successo di un'impresa manifatturiera, italiana, a conduzione familiare, di piccole dimensioni, sia stato favorito da un atteggiamento imprenditoriale orientato anzitutto alla sostenibilità, non solo nei confronti della comunità locale, ma dell'ecosistema globale. Una sostenibilità resa possibile dagli investimenti e dall'implementazione della R&S, che hanno permesso la creazione di linee di prodotti nel rispetto dell'ambiente. Gli stessi notevoli investimenti in innovazione hanno consentito di produrre in loco l'intera gamma di prodotti, ivi inclusi gli *item* destinati all'estero. Tutto ciò ha da un lato rafforzato il rapporto col territorio, e dall'altro l'immagine di questa impresa, affermatasi tra le prime tre aziende operanti nel mercato globale. Non solo, letteratura di riferimento ed evidenza empirica sembrano concordare sul fatto che l'industria moderna sia dominata dalla riscoperta dei servizi, che riguardano tutte quelle attività ad alto valore aggiunto tra cui, come già detto, l'innovazione, ma anche la comunicazione, il *branding* e, nella fattispecie della Gemar, l'offerta di una formazione specifica, dedicata, tecnica e qualificante.

In tempi di crisi come quelli attuali, le imprese sono chiamate a prendere decisioni difficili nel momento in cui vanno fissati obiettivi e strategie. L'importanza di realizzare investimenti in innovazione e internazionalizzazione è innegabile, anche in un clima economico difficile, con risorse limitate. Sebbene richiedano *effort* considerevoli in termini economici, culturali e temporali, nelle realtà industriali manifatturiere moderne, R&S e *export* rappresentano la vita e il respiro dell'organizzazione. Appare opportuno precisare, in via conclusiva, che i *finding* appena esposti sono il frutto dell'osservazione di un singolo caso di studio. Da qui, la necessità di impostare ricerche future a carattere empirico, atte a verificare il fattivo riscontro di quanto detto in un numero rappresentativo di imprese manifatturiere a carattere familiare.

Bibliografia

- BASILE R. (2001), "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation", *Research Policy*, vol. 30, n. 8, pp. 1185-1201.
- BOTTINELLI L., PAVIONE E. (2011), *Distretti industriali e cluster tecnologici. Strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè, Milano, p. 24.
- CHEN R., MARTIN J.M. (2001), "Foreign expansion of small firms: The impact of domestic alternatives and prior foreign business involvement", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 6, pp. 557-574.

- CLARK A. (1997), "The Dynamical Challenge", *Cognitive Science*, vol. 21, n. 4, pp. 461-481.
- DE CHIARA A., MINGUZZI A. (2002), "Success factors in SME's internationalization processes: An Italian investigation", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n. 2, pp. 144-153.
- DEMATTE C., PERRETTI F., MARAFIOTI E. (2008), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano.
- DRUCKER P. (1990), "The emerging theory of manufacturing", *Harvard Business Review*, May-June.
- EISENHARDT K.M. 1989, "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FALZONI A.M. (2003), "Esportare o investire all'estero? Alcune riflessioni sulle determinanti delle scelte di internazionalizzazione delle imprese", *Economia e Politica Industriale*, n. 199, pp. 155-205.
- FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2009), "L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa", *Sinergie*, n. 79, pp. XI-XXIV.
- HAMEL G., PRAHALD C.K. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- KUEMMERLE W. (2002), "Home base and knowledge management in international ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n. 2, pp. 99-122.
- MAJOCCHI A., BACCHIOCCHI E., MAYRHOFER U. (2005), "Firm Size, Business Experience and Export Intensity in SMEs: A Longitudinal Approach to Complex Relationships", *International Business Review*, vol. 14, n. 6, pp. 719-738.
- PATTON M. Q. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- PELLICELLI G. (2011), *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea, Milano.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), *Corporate Social Responsibility. Un approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.
- RISPOLI M. (1994), "Ampliamento del significato di internazionalizzazione delle imprese nella transizione verso il post-fordismo", *Finanza Marketing e Produzione*, suppl. al n. 4.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141, 152.
- SAPIENZA H.J., AUTIO E., GEORGE G., ZAHRA S. (2006), "A Capabilities Perspective On The Effects Of Early Internationalization On Firm Survival And Growth", *Academy of Management*, vol. 31, n. 4, pp. 914-933.
- RULLANI E. (2012), "Produttività cercasi, disperatamente: per un nuovo rapporto tra manifattura e servizi", *Economia e Società regionale*, vol. 117, n. 3, pp. 24-34.
- SANGUIGNI V. (2002), *L'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane*, Cedam, Padova.
- SICCA L. (2001), *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*, Cedam, Padova.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46.
- THORPE E.R., MORGAN R.E. (2007), "In Pursuit of the "Ideal Approach" to Successful Marketing Strategy Implementation", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n. 5/6, pp. 659-677.
- VALDANI E., BERTOLI G. (2007), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.
- VALDANI E., GUERINI C., BERTOLI G. (2000), *Marketing Globale*, Egea, Milano.
- VENANZI D. (2012), "La manifattura in Italia nell'ultimo decennio, sulle spalle dei... nani", *Rivista di Politica Economica*, n. 3, pp. 155-190.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, Sage Publications.
- WOODSIDE A.G. (2010), *Case Study Research: Theory, Methods, Practice*, Emerald Group Publishing, Bingley, UK.

L'analisi del profilo di vitalità delle imprese longeve: una proposta metodologica[♦]

GIACOMO BÜCHI^{*} MONICA CUGNO[•]

Abstract

Obiettivi. Individuare i fattori di vitalità delle imprese manifatturiere longeve, ovvero le determinanti della continuità dell'istituto economico nel tempo.

Metodologia. Gli elementi di successo per la sopravvivenza della realtà imprenditoriale sono stati identificati grazie allo scouting della letteratura e validati attraverso interviste in profondità a imprenditori e manager di imprese manifatturiere longeve, stakeholder del territorio e istituzioni. Utili indicazioni sono altresì ricavate da case study e dalla testatura del questionario utile alla rilevazione del grado di diffusione dei singoli aspetti.

Risultati. Realizzazione della 'mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero', che censisce e classifica le dimensioni che favoriscono il perdurare dell'organizzazione consentendo di cogliere l'articolazione del fenomeno e di indagare le associazioni tra di essi intercorrenti.

Limiti della ricerca. Lo studio non approfondisce il ruolo degli asset economico-finanziari, la cui rilevanza può tuttavia essere valutata a mezzo delle informazioni di bilancio contenute del data-base AIDA. Tale integrazione è, pertanto, individuata tra le linee di sviluppo del progetto.

Implicazioni pratiche. Il modello analitico validato dallo studio fornisce la strumentazione indispensabile alla misurazione della diffusione dei fattori di vitalità nel collettivo di riferimento e all'individuazione dei profili che hanno decretato la continuità delle imprese manifatturiere ultracentenarie. Il set di indicatori potrà inoltre risultare utile nel riconoscimento dei fattori di successo e/o di criticità.

Originalità del lavoro. Il saggio si inserisce nel filone della letteratura sulla vitalità e longevità di impresa sviluppando modelli concettuali già presenti e integrando tali gli studi in vista di conseguire una piena rappresentatività semantica dei fattori oggetto di studio e delle loro determinanti.

Parole chiave: longevità e vitalità di impresa; manifattura; imprese ultracentenarie

Objectives. To single out the factors of vitality of longevity of manufacturing companies or rather to determine the continuity of the above in the economic setting over time.

Methodology. The elements of success of the duration of the business have been identified thanks to the analyzing of international literature sustained by the indepth interviews with entrepreneurs, managers of these long-standing industrial companies, shareholders of territories and institutions. Useful information was also extracted by case studies and analysis of the questionnaire that allow us to find the degree of spreading of each aspect.

Findings. Creation of 'maps of factors of vitality of the longevity companies of manufacturing concerns that assessed and classsified the dimentions that help to favour the duration of the concerns, allowing one to find out the structure of this phenomenon and to investigate the association that exists between them.

Research limits. The study doesn't go indepth into the study of the financial-economic aspect whose importance can be evaluated through the balance sheet of the data-base AIDA. Such intergration therefore can be read between the lines of the development of the project.

Practical implications. The analytical model supported by the study, supplies the indispensable means of measuring the spreading of vitality factors in the collective case studies and to find out the profiles that have determined the continuity of manufacturing concerns of these firms of long duration. The set of indicators will also enable us to determine the success factors and /or weaknesses (weak points).

Originality of this study. The study can be included in the field of literature of duration or longevity of a manufacturing concern developing conceptual models already known and supplementing such a study, in view of reaching a full semantic representation of the factor under examination and of their determining factors.

Key words: longevity and vitality of enterprises; manufacturers; over 100-year-old companies

♦ Il lavoro fa parte integrante del progetto «Longevity, Continuity and Performance Firms» attivato dall'Università di Torino. Obiettivo della ricerca è comprendere e analizzare la metamorfosi dei modelli operativi e strategici di impresa nell'attuale contesto economico caratterizzato da una crescente turbolenza, dinamicità e incertezza. Coordinatore scientifico: Giacomo Büchi.

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: giacomo.buchi@unito.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: monica.cugno@unito.it

1. Premessa

Il quadro del sistema imprenditoriale italiano che emerge dall'analisi dei vari istituti di ricerca economica (tra gli altri, Movimprese 2014) mostra che la crisi sta selezionando le imprese nei vari comparti economici e - forse con maggior virulenza - nel settore manifatturiero. Accanto a organizzazioni che vengono ogni giorno "spazzate dal mercato", ne esistono altre le cui origini si perdono nel tempo.

Le imprese longeve manifatturiere italiane, ed in particolare quelle ultracentenarie, rappresentano indiscutibilmente un modello imprenditoriale di successo: sono realtà sopravvissute a recessioni economiche, a due guerre mondiali, all'apertura delle frontiere e alla progressiva deregolazione dei meccanismi di scambio internazionale, all'avvento di internet e non ultimo all'attuale crisi economico-finanziaria e politico-istituzionale globale. Il collettivo racchiude organizzazioni molto eterogenee. Si tratta in molti casi di complessi imprenditoriali di piccole dimensioni (laboratori e realtà artigianali) ma non mancano gruppi internazionali (Fiat, Edison, Barilla tra gli altri), contraddistinti da differenti processi di funzionamento e caratterizzati da storie aziendali e, in molti casi, familiari uniche.

L'essere sopravvissute alle differenti epoche è sinonimo di una grande capacità di conservare il valore creato nel tempo, intercettando - anno dopo anno - quei cambiamenti interni ed esterni necessari per competere in scenari sempre complessi. Tali realtà imprenditoriali sono, infatti, caratterizzate da conoscenze e competenze specifiche che basano i loro elementi distintivi nella cultura, nella qualità dell'agire imprenditoriale, nel sistema di valori culturali e tradizionali, nelle radici familiari, nel retaggio storico, nel radicamento con il territorio di origine... con le eventuali evoluzioni che il progresso ha consentito o imposto loro.

Si tratta di fattori - molto spesso intangibili - che meritano di essere valorizzati e messi al servizio delle comunità locali per favorire quell'humus necessario a costruire nuove generazioni di organizzazioni in grado di dimostrare altrettanta energia vitale. Nonostante alcuni tentativi di conoscere da vicino la laboriosità delle imprese longeve, la vitalità di questi istituti economici sfugge però ancora agli studi di management. I contributi tendono infatti a concentrare l'attenzione sul ruolo del trasferimento delle conoscenze e competenze sedimentate nella figura dell'imprenditore o per contro sui problemi generati dalla contrapposizione tra sfera familiare e organizzazione.

In vista di sistematizzare il quadro di conoscenze disponibili e di esplorarne gli aspetti in ombra, il presente studio circoscrive e affronta due *research question*, con particolare riferimento al settore manifatturiero.

1. *Quali criteri individuano un'organizzazione come impresa longeva?*
2. *Quali sono i fattori che decretano la vitalità e la longevità delle strutture imprenditoriali?*

La 'mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero' che ne scaturisce rappresenta un'evoluzione, in termini di concettualizzazione, di proposizioni già presentate nella letteratura dell'economia e gestione delle imprese. È solo il caso di accennare che il modello teorico fornisce la possibilità di identificare diversi profili o archetipi di impresa longeva sulla base di una pluralità di dimensioni che possono cogliere le differenti sfaccettature di questa tipologia di imprenditoria.

Il saggio è strutturato in cinque parti. Il secondo paragrafo presenta il *framework* teorico della longevità e vitalità di impresa. Il terzo paragrafo esplicita la diversa durata del ciclo di vita delle imprese. Il quarto paragrafo descrive la metodologia per pervenire alla definizione della *mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero*. Il lavoro è completato da mirate riflessioni e fornisce interessanti spunti per ricerche future.

2. Longevità e vitalità di impresa: la review della letteratura

I concetti di 'longevità e vitalità dell'istituto economico' conferiscono l'imprinting della dottrina della Tecnica industriale e commerciale (ora Economia e gestione delle imprese) fin dalle sue origini. Il filo conduttore degli studi può essere analizzato, pur senza pretesa di esaustività, in tabella. 1.

Dal breve excursus è possibile individuare che l'impresa è un istituto economico la cui attività è destinata a perpetuarsi nel tempo grazie a un'energia vitale.

Tab. 1: Le principali definizioni di longevità e vitalità di impresa

Autore	Definizioni
Paccès (1935 e 1939:239)	L'impresa è una combinazione durevole di lavoro, capitale e tecnica (dotato) di forza vitale o fervore vitale o forza interna aziendale (1939: 244-245) che non conosce morte fisiologica (1939: 239).
Zappa (1956:37-38)	L'impresa è un istituto economico destinato a perdurare, alla ricerca di continuità economica per un'opera non mai compiuta.
Cursi (1960:73 e 93)	Impresa come un fenomeno di tempo, che solo nel tempo può trovare la sua esplicazione.
Merlani (1963:35)	La continuità dell'impresa deve essere il pensiero primo del dirigente: ogni scelta deve sempre correlate le necessità dell'oggi con le probabili necessità del domani.
Masini (1970:10)	Impresa come istituto economico duraturo.
Fazzi (1982:87)	La salda continuità di esistenza dell'impresa costituisce la costante mira di chi ne regge le sorti.
Rullani (1984:44)	Il sistema (impresa) [...] arriva a porsi come fine in sé, portando avanti prima di tutto la sopravvivenza.
Beer (1985:63)	Un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficiente nel suo ambiente.
Golinelli (2000)	Un sistema che sopravvive, rimane unito ed integrale, un sistema che è omeostaticamente equilibrato e che possiede meccanismi ed opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi. [...] (Il sistema vitale deve porre in essere) costantemente relazioni e interazioni con il contesto, al fine di assicurarsi la sopravvivenza e lo sviluppo (2000:110)

Fonte: ns. elaborazioni

La continuazione di impresa è misurata dalla durata (o dall'età) della realtà imprenditoriale, cioè dal tempo trascorso dalla data di costituzione dell'organizzazione - fondazione - (William e Jones, 2009). Sotto questo aspetto la continuità di impresa può essere utilizzata come sinonimo di sopravvivenza e utilizzata come una misura alternativa¹ del successo dell'impresa: più a lungo rimane in vita la realtà imprenditoriale (e di conseguenza evita l'uscita dal tessuto imprenditoriale) e maggiore sarà la sua riuscita. Lo mettono in luce gli studi di management (Van Praag, 2003; Lubinski *et al.* 2011, tra gli altri), lo testimoniano alcune realtà imprenditoriali che operano ininterrottamente attraverso i decenni e i secoli, lo valorizzano le associazioni e le istituzioni pubbliche (Rossato, 2013).

Quali criteri individuano un'organizzazione come impresa longeva?

L'etimologia del vocabolo *longevità* è di derivazione tardo latina (Zanichelli, 2011). Proviene dal lemma *longevitas* che ha la sua radice in *longevus*. Quest'ultimo si compone a sua volta dei vocaboli *lōngus* ed *āevum*: il primo recante il significato di lungo e il secondo di età. La longevità è

¹ Si vuole in questa sede sottolineare che i tradizionali indicatori economici finanziari non sono sufficienti ad esprimere lo "stato di salute" attuale né tantomeno il mantenimento della capacità competitiva della realtà imprenditoriale; senza contare che il successo è un qualcosa di effimero se non destinato a persistere nel tempo.

dunque la capacità fisiologica di un organismo di sopravvivere oltre il limite ritenuto medio alla specie alla quale appartiene. In questa accezione il termine rimanda al concetto al numero di anni in cui l'essere può rimanere in vita.

Si può quindi definire 'impresa longeva' quella realtà imprenditoriale che ha un'aspettativa di vita è superiore alla media.

I vari studi che hanno indagato il fenomeno sono concordi nell'individuare che l'impresa ha una durata breve: dai sei anni (Unioncamere Nazionale, 2009) a poco più di dodici anni per le realtà imprenditoriali giapponesi e europee (De Geus, 1997:2); le organizzazioni imprenditoriali con maggior capitalizzazione - misurata con l'indice S&P 500 - a malapena raggiungono, nel settennio 2005-2012, la maggiore età (Foster, 2012).

La crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 ha intensificato tale selezione "mantenendo in vita" le imprese più sane. Le realtà più deboli² sono, infatti, destinate ad allearsi o a essere acquisite da realtà più forti - mortalità apparente - o a chiudere definitivamente - mortalità reale - (Arrighetti, 1991).

3. La differente durata delle realtà imprenditoriali

Le organizzazioni economiche, come gli esseri viventi, hanno un proprio ciclo di vita: nascono, si sviluppano, maturano, invecchiano (declino) e spesso muoiono. All'interno di ogni fase e il passaggio da uno stato all'altro dà origine a particolari momenti di discontinuità caratterizzati da periodi - più o meno lunghi - di cambiamento organizzativo, gestionale e strategico. La durata delle sospensioni dipende da numerosi fattori interni ed esterni al soggetto economico.

I destini delle realtà imprenditoriali sono molteplici e differenti, ma possono essere ricondotti a quattro caratterizzazioni (Giarretta, 2004).

- *L'impresa nasce e muore in un arco di tempo estremamente limitato.* Nel tessuto imprenditoriale i tassi di natalità sono molto elevati e differenti a seconda dei settori economici e della localizzazione³. Di queste, molte realtà imprenditoriali muoiono entro i primi anni di vita (*mortalità infantile*) senza portare a compimento il proprio disegno⁴. Le imprese escono rapidamente dal settore di attività economica in cui sono entrate perché guidate da una strategia di tipo *try and see*⁵ (Contini e Revelli, 1986; Balloni, 1994) o perché sono *imprese-non imprese* (Baccarani e Giarretta, 2004). I soggetti diventano imprenditori per l'opportunità di guadagno o perché vedono nella scelta imprenditoriale una risposta alla carenza o mancanza di alternative professionali (*self-employer*). L'assenza di vocazione supporta la tendenza al "fai da te", all'improvvisazione del governo e della gestione dell'organizzazione. Molte delle imprese

² Si tratta, in alcuni casi, di istituzioni economiche in grado di accumulare grandi risorse ma con fragili modelli di business.

³ Un maggiore numero di nuovi entranti rileva i settori economici dove è più elevato il tasso di crescita e più alte sono le attese di profitto. In tali comparti i rischi sono maggiori e di conseguenza più cospicua è la mortalità infantile dei soggetti imprenditoriali. Le imprese che operano in settori ad alta tecnologia sembrano avere una minore probabilità di sopravvivenza rispetto alle imprese dei settori *low-tech* (Agarwal e Audretsch, 2001; Agarwal *et al.*, 2002; Esteve-Pérez *et al.*, 2004; Esteve-Pérez e Mañez-Castrillejo, 2008). I tassi di rischio elevati possono essere interpretati come il risultato di una rapida obsolescenza dell'impresa che si verifica con maggior rapidità nei settori altamente innovativi (Agarwal e Gort, 2002) e/o dalla maggiore esposizione, di tali tipologie di organizzazioni, alle imperfezioni dei mercati dei capitali (Carpenter e Petersen, 2002)

⁴ L'impresa non può essere, né restare senza scopo (Parsons, 1960:16). La finalità istituzionale-generale si identifica con l'atto costitutivo dell'impresa e lo statuto. Lo scopo, per le imprese for profit, collima nel produrre un preciso bene e/o servizio.

⁵ Il tessuto imprenditoriale è composto da: un nucleo consolidato di imprese (*hard core*), sufficientemente strutturate e dotate di una dimensione efficiente per operare in modo stabile nel settore economico; e una frangia (*fringe*) costituito da un elevato numero di organizzazioni economiche marginali - inefficienti per struttura e dimensione - soggette ad elevata turbolenza tanto in entrata quanto in uscita. Nel *fringe* la pressione competitiva è molto elevata e le condizioni di economicità delle imprese sono molto sensibili alle dinamiche congiunturali. Secondo gli Autori è una sorta di *zona pre-natale* che serve all'impresa per diventare efficiente e crearsi una struttura organizzativa in grado di reggere alla turbolenza e che le permetta di entrare nel nucleo stabile. Le basse barriere all'entrata e all'uscita dal *fringe* favoriscono le strategie di tipo *try and see*, tipiche di imprese nate per "imitazione", per sfruttare opportunità di guadagno e per un personale impulso del progetti imprenditoriale. Tali condizioni fanno presupporre la mancanza di un'attenta valutazione del governo dell'organizzazione nel medio-lungo termine, oltre che di un reale spirito imprenditoriale e di cultura di impresa.

avviate in periodi di crisi o in particolari settori (rivenditori, commercianti, liberi professionisti) tendono poi ad adottare un modello di business statico e ripetitivo mostrando una bassa propensione al cambiamento e all'innovazione, con una conseguente maggior probabilità al fallimento.

- *L'impresa nasce e muore giovane.* Si tratta del fenomeno cosiddetto impresa-uomo, ossia organizzazioni imprenditoriali che rappresentano l'estensione della persona - imprenditore - e che non riescono di conseguenza a prolungare la loro esistenza oltre la vita del fondatore. Da un'analisi condotta da Abravanel, Ward e McKinsey sulle imprese familiari emerge che solo il 7% delle imprese di nuova costituzione è venduto a terzi, il 13% passa nelle mani della seconda generazione e di questo solo il 3% ha uno sviluppo dell'attività (Zocchi, 2008:4).
- *L'impresa nasce, si sviluppa, mantenendo ridotte dimensioni, e muore.* Per l'impresa la crescita dimensionale non rappresenta necessariamente un sentiero obbligato. Molto spesso le istituzioni economiche che decidono di non ampliare le proprie dimensioni strutturali, trovano la loro "genesi" nel progetto di vita del loro fondatore o del continuatore dell'attività economica: indipendenza del lavoro, autogestione, autogoverno, autonomia e finanziaria, operare in nicchie di mercato. Si tratta di fattori che non rendono conveniente un "allontanamento" dalle proprie dimensioni e dal proprio operato.
- *L'impresa nasce, si sviluppa e - indipendentemente dalle dimensioni - perdura nel tempo.* Si tratta di realtà imprenditoriali che si sono presentate, nei primi anni della loro vita, come organizzazioni semplici, ma che hanno saputo evolversi e trasformarsi in organizzazioni complesse. Soggetti economici che sembrano aver vinto la "sfida del tempo" sopravvivendo per moltissimi anni - in alcuni casi secoli - e che hanno saputo utilizzare le varie crisi - interne ed esterne - per crescere e rinnovarsi.

Da questo punto di vista, le imprese longeve possono essere considerate esempi di sistemi⁶, ossia delle realtà in grado di sopravvivere alla tradizionale *selezione naturale*⁷ e alla *lotta per l'esistenza* che contraddistingue i primi anni di attività - *liability of newness* - e grazie al loro equilibrio dinamico nel tempo⁸ (Amaduzzi, 1967) hanno saputo continuare la loro attività.

Le realtà imprenditoriali longeve dimostrano di possedere quella morfogenetica autonoma (Panati, 1970:7), ossia quella metamorfosi strutturale o capacità di autogenerazione - proprietà autopoietica (Maturana e Varela, 1980) - in grado di recuperare al proprio interno le risorse, le competenze e conoscenze e trasformarle per innescare nuovi percorsi di co-evoluzione ambientale⁹.

⁶ In questo caso sosteniamo la tesi per cui l'impresa diventa sistema - non lo è per definizione. Affinché ciò avvenga è necessario che si verifichino le seguenti condizioni (Cafferata, 2010:60-ss): a) sia un insieme di parti e relazioni differenziate l'una con le altre in modo razionale; b) questo insieme sia integrato da una *visible hand*; c) venga strutturato secondo un progetto che mantenga un suo ordine; d) sia chiaramente finalizzato e ampiamente condiviso grazie ad un appropriato stile di leadership.

⁷ Il termine selezione naturale è da intendersi in senso darwiniano: l'aggettivo *naturale* implica che «le caratteristiche dell'ambiente favoriscono in modo differenziale la riproduzione di alcune mutazioni e la distruzione di altre [...] (ed è possibile che) tutto questo adattarsi, fallire, mutare e riprodursi avvenga senza guida, sia casuale o che abbia almeno scarsa razionalità» (Weick, 1993:245). La selezione non cessa mai e «lavora silenziosamente e impercettibilmente, quando e dovunque se ne offra l'occasione, al miglioramento di ogni essere vivente in relazione alle sue condizioni di vita organiche e inorganiche» (Darwin, 1859). Quando ci trasferiamo dal tessuto imprenditoriale, poiché nulla o poco resta fermo, il comportamento dell'impresa può «attivare propri sensori e proprie capacità, che sono in grado di modificare l'ambiente di riferimento e "piegarlo" a una desiderata strategia: è questo che avviene dopo i primi anni vita, quando l'impresa sopravvissuta si avvale dei risultati tratti dall'esperienza, determinando processi che definiamo di *selezione competitiva*» (Cafferata, 2009:197).

⁸ Un'impresa che non ha equilibrio o il cui squilibrio si protrae nel tempo è definita una pseudo-impresa, ossia è una realtà imprenditoriale che è destinata a lasciare il settore economico in cui è entrata (Fazzi, 1982:75).

⁹ «In virtù delle proprietà morfologiche che sono attribuite (alla realtà imprenditoriale, esse) hanno in sé dei meccanismi di autorigenerazione che le consentono di prolungare teoricamente la propria esistenza per un numero indefinito di anni, sia perché il passaggio nel tempo potrebbe anche non provocare sull'impresa quei processi di decadimento che provoca sugli uomini» (Giaretta, 2004:xii)

4. La mappa dei fattori di longevità e vitalità

4.1 La metodologia adottata

Quali sono i fattori che decretano la vitalità e la longevità delle strutture imprenditoriali?

A livello di letteratura di management, la longevità di impresa può essere ricondotta al più ampio - e forse più conosciuto - filone di studi del family business (tra gli altri Corbetta, 2010). I lavori che ne scaturiscono soffermano l'attenzione sulla continuità dell'istituto economico - con particolare attenzione al passaggio generazionale (Zocchi, 2007 e 2008) -, sulle diverse problematiche che derivano dalla sovrapposizione della sfera familiare all'attività di business (Bertini, 2006; Devecchi, 2008), sull'identificazione di un sistema family business (Tardivo e Cugno, 2011).

La necessità di indagare gli elementi che consentono all'impresa di perdurare nel tempo, indipendentemente dalla natura familiare dell'istituto economico, fa emergere un nuovo campo di ricerca, che si propone di analizzare i fattori di vitalità che possono contribuire a migliorare il tasso di sopravvivenza delle realtà imprenditoriali (Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus e Senge, 1997; D'Egidio, 1999; Collins, 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Giarretta, 2004; Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012; Bakr Ibrahim *et al.* 2009; Buzzavo e Gatti, 2012; Rossato, 2013, Capasso *et al.* forthcoming).

I vari lavori mettono in luce che diversi sono gli elementi che consentono di ottenere un'energia vitale al soggetto imprenditoriale. Tra i più analizzati si annoverano: l'importanza della famiglia; l'identità aziendale, la solida reputazione dell'impresa, il radicamento con il territorio, la capacità relazionale, la leadership, la soddisfazione dei collaboratori, l'innovazione, il capitale intellettuale, la *customer loyalty*, il prodotto tradizionale, l'internazionalizzazione, l'alta refrattarietà all'apertura al capitale di terzi e ai manager esterni, l'etica. Ma la lista potrebbe continuare.

Per costruire la *'mappa dei fattori di vitalità delle imprese ultracentenarie del settore manifatturiero'* è stato pertanto necessario identificare macro-aree (poli) in cui collocare in seconda battuta i fattori di successo - misurati su puntuali indicatori - più significativi.

4.2 La validazione del modello teorico

La *mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero* è validata e integrata attraverso 15 interviste in profondità a imprenditori di imprese longeve¹⁰ e 3 *focus group* a imprenditori e manager di imprese longeve, *stakeholder* del territorio ed istituzioni¹¹. Utili indicazioni sono altresì ricavate da mirati studi di caso. In sede di costruzione del modello teorico è emersa la necessità di riconoscere i fattori di successo percepiti dall'imprenditore - che sono stati rilevati in sede di intervista - da quelli reali - individuati dall'analisi dei risultati -.

Il modello è stato validato attraverso la realizzazione di un questionario on-line - all'inizio della primavera 2014 - a 569 imprese manifatturiere ultracentenarie italiane iscritte al Registro delle imprese storiche italiane (Unioncamere, 2014), hanno validato il questionario 66 imprese ultracentenarie con un tasso di risposta del 12%.

¹⁰ L'intervista diretta non strutturata ha consentito di acquisire informazioni specifiche circa la singola organizzazione imprenditoriale: orientamenti, storia aziendale, modalità di acquisizione delle competenze e delle risorse distintive).

¹¹ Come noto, le tecniche qualitative consentono di approfondire le esperienze, le conoscenze e le opinioni degli intervistati nella veste di "testimoni privilegiati" sulle dinamiche del fenomeno, producendo delle informazioni complementari ai dati che possono essere raccolti in un secondo tempo attraverso un'analisi empirica del collettivo della ricerca. Rispetto alla più diffusa metodologia quantitativa, la ricerca di tipo qualitativa non è in grado di stabilire relazioni probabilistiche causa-effetto e non misura le connessioni tra determinate variabili oggetto di studio. Le informazioni fornite risultano, tuttavia, più approfondite e consentono di comprendere in modo esauriente il fenomeno indagato.

4.3 Il modello teorico

La *mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero* (tavola 2) si compone di 11 poli: *profilo della realtà imprenditoriale, fattori di energia vitale riconosciuti dall'imprenditore, strumenti per la salvaguardia del valore creato nel tempo, innovazione sociale, principali linee di cambiamento, network, profilo internazionale, brand, struttura organizzativa e leadership, prospettive della realtà imprenditoriale*. Ogni macro-area è distinta in dimensioni.

La longevità dell'impresa è connessa al benessere dell'intera organizzazione e, quindi, coinvolge molteplici elementi. Ciascuna dimensione ha un proprio 'stato di salute', ma presa singolarmente non può esprimere la reale forza vitale della realtà imprenditoriale. Spesso gli indicatori positivi di una dimensione possono nascondere "stati patologici" anche gravi di altri elementi, che possono mettere a rischio la sopravvivenza della realtà oggetto di analisi¹². È necessario quindi monitorare le varie dimensioni contemporaneamente per aver un quadro sulla forza interna. A ogni impresa longeva corrisponde, infatti, un tipico e specifico *mix di fattori di successo* che nel tempo viene a modificarsi in funzione: dello scenario dell'ambiente esteso e di quello competitivo, delle condizioni dell'impresa (ciclo di vita, tasso di crescita, dimensione, fatturato, prodotto), della proprietà, dell'identità e della composizione della famiglia, delle scelte gestionali, ect.

Dall'analisi delle misurazioni riportata in tabella è possibile individuare come alcune variabili hanno natura demografica, altre oggettiva (fatturato, numero di marchi e prodotti) altre di natura soggettiva (percezione della valutazione del grado di continuità/vitalità di impresa). Per queste ultime si è reso infine necessario misurarne la significatività nella determinazione della continuità e vitalità di impresa attraverso una scala Likert 1 (minimo) 5 (massimo).

5. Prime conclusioni e lineamenti futuri di ricerca

Lo studio conferma la validità dello strumento analitico *mappa di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero*.

Come si è avuto modo di analizzare il modello teorico si sviluppa sulla base degli assunti riconosciuti attraverso lo *scouting* della letteratura di management e la validazione di un pool di esperti, individuando nelle risorse del patrimonio intellettuale e reputazionale dell'impresa gli elementi fondanti del successo dell'organizzazione. La valutazione viene realizzata con una prospettiva dinamica della gestione di impresa, grazie all'inserimento di opportune variabili.

I fattori di successo possono essere misurati e valutati a livello di vitalità dell'intera organizzazione o a livello di macro-area (polo) o a livello micro (singolo fattore).

I risultati sottolineano l'esigenza di estendere l'analisi empirica: alle imprese ultracentenarie italiane appartenenti a settori economici differenti e a realtà organizzative con età differenti. Tali integrazioni permetterebbero di mappare i fattori di vitalità che hanno consentito loro di perdurare nel tempo offrendo la possibilità di ottenere un corretto "metro" di vitalità delle imprese longeve.

I dati raccolti - organizzati in un data-base informatizzato - e sottoposti ai normali controlli di validità, potrebbero essere elaborati anche attraverso il ricorso di tecniche di: riduzione dei dati - *cluster analysis*, analisi fattoriale -, ricerca dei nessi di casuali - regressioni multidimensionali -, individuazione dei *network* - *network analysis* -, esplorazione delle differenze/agglomerazioni spaziali - *spatial analysis* -.

I risultati della ricerca sopra descritta, integrati da un'attenta e mirata riflessione, diretta all'interpretazione alla luce dei rilievi della letteratura di management strategico, fornirebbero importanti orientamenti per la direzione delle imprese manifatturiere e il *government* del territorio.

¹² A titolo esemplificativo, si ricordano le realtà imprenditoriali Cirio e Parmalat che, pur distinguendosi per la produzione di qualità e la continua innovazione di prodotto, non sono state esenti da momenti di discontinuità di impresa dovuti a una incauta e non etica gestione economico-finanziaria.

Tab. 2: La mappa dei fattori di vitalità delle imprese longeve del settore manifatturiero

Polo - PROFILO DELLA REALTÀ IMPRENDITORIALE			
Descrizione:	Individua l'identikit dell'organizzazione: informazioni anagrafiche, di governance, di localizzazione, di caratterizzazione dell'attività.		
Principali autori:	Bonomi e Rapello, 2007; Cabiddu e Pettinao, 2008; Caroli, Bonti e Cori, 2011; Pilotti, 2011; Schillaci e Longo, 2010; Schillaci e Gatti, 2011; Caroli, 2011; Cafferata e Dossena, 2012; Goto, 2013; Büchi e Cugno, 2013		
Misurazione:	dato reale (natura oggettiva)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Anno di fondazione (età)	}	
	Impresa artigiana		
	Settore di attività		
	Forma giuridica		
	Provincia di localizzazione		Bagnasco, 1997
	Impresa è insediata in zona rurale		Willians e Jones, 2010
	Impresa familiare		Chu, 2009; Berrone <i>et al.</i> 2012; Block, 2011; Block <i>et al.</i> , 2012
	Coincidenza famiglia fondatore con quella attuale (dinasty)		
	Generazione coinvolta		
	N. dipendenti (dimensione)		
	% familiari organi di governo		
	% familiari impegnati gestione di impresa		
	% familiari che operano all'interno dell'impresa		
	Manager familiari guidano l'impresa		
	N. Prodotti offerti		
	N. marchi presenta mercato		
	Ammontare fatturato		

Polo - FATTORI DI ENERGIA VITALE RICONOSCIUTI DALL'IMPRENDITORE			
Descrizione:	Misura l'importanza che l'imprenditore attribuisce al singolo aspetto nella vitalità di impresa.		
Principali autori:	Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus e Senge, 1997; D'Egidio, 1999; Collins, 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Giaretta, 2004; Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012; Bakr Ibrahim <i>et al.</i> 2009; Buzzavo e Gatti, 2012; Rossato, 2013, Capasso <i>et al.</i> forthcoming		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Identità della famiglia		Dyer, 2006
	Importanza del marchio		
	Solida reputazione economico-patrimoniale		Koiranen, 2002
	Prodotto tradizionale		
	Qualità del prodotto		
	Innovazione del prodotto		
	Capacità di riconoscere, valutare e cogliere le opportunità che si manifestano		
	Avvalersi di maestranze qualificate		
	Attenzione al cliente		
	Insieme di valori etici alla base dell'attività di impresa		Schillaci e Longo, 2010
	Radicamento con il territorio		
	Sviluppo di capacità relazionali esterne all'impresa		
	Importanza della famiglia nella governance di impresa		Bjuggren e Sund 2001, 2002
	Mantenimento dei principi cardine su cui l'impresa è stata fondata		Tàpies e Fernandez 201
	Refrattarietà ad intraprendere investimenti		Aronoff e Ward 2000
	Importanza del leader nella continuazione di impresa		
	Operare in mercati internazionali		
	Capacità di costruire risorse umane con skills ritenute unite nel contesto sociale	Grado di importanza	
	Limitato turnover del vertice aziendale	[Scala Autori]	
	Limitato turnover dei dipendenti		
	L'impresa è al servizio della famiglia		
	La famiglia è al servizio dell'impresa		Turco e Fasiello, 2009
Polo - STRUMENTI PER LA SALVAGUARDIA DEL VALORE CREATO NEL TEMPO			
Descrizione:	Individua se e come il patrimonio industriale sia una risorsa strategica in grado di differenziare la produzione e consentire una migliore comunicazione del prodotto.		
Principali autori:	Peter e Waterman, 1982; Collin e Porras, 1994; De Geus e Senge, 1997; D'Egidio, 1999; Collins, 2000; Foster e Kaplan, 2001; Albrecht, 2003; Giaretta, 2004; Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller, Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Marcus, 2006; Stadler, 2007 e 2012; Bakr Ibrahim <i>et al.</i> 2009; Buzzavo e Gatti, 2012; Rossato, 2013, Capasso <i>et al.</i> forthcoming		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Sede storica		
	Museo di impresa		Montemaggi e Severino, 2007
	Archivio storico		
	Architettura industriale		Bonfanti <i>et al.</i> , 2013
	Partecipa ad eventi culturali e artistici		

Polo - INNOVAZIONE SOCIALE			
Descrizione:	Individua se e come l'impresa ha attivato un programma di innovazione sociale a favore dei dipendenti e della collettività. Tali programmi forniscono un sostegno ai dipendenti sotto forma di welfare.		
Principali autori:	Wagner, 2010; Pavolini <i>et al.</i> 2013,		
Misurazione:	dato reale (natura oggettiva)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Programma di responsabilità sociale		
	Progetti di filantropia di impresa		
	Iniziative di welfare aziendale		
Polo - PRINCIPALI LINEE DI CAMBIAMENTO			
Descrizione:	Individua quali		
Principali autori:	Zanni, 2008; Enkel <i>et al.</i> 2009; Chrisman et a. 2010; 2012; Munari <i>et al.</i> 2010; Schilling, 2013, Chiappei e Capacci, 2013		
Misurazione:	dato reale (natura oggettiva) Cambiamento, N. cambiamenti, Anno in cui è avvenuto cambiamento		
Dimensioni:			Autori specifici
	Cambiamento dell'attività di impresa		
	Innovazione di prodotto		
	Ampliamento gamma di prodotti		
	Gamma di marchi		
	Innovazione di processo		
	Ampliamento attività di impresa		
	Crescita dimensionale		
Polo - SODDISFAZIONE DEGLI STAKEHOLDER			
Descrizione:	l'importanza che l'imprenditore attribuisce alla soddisfazione dei vari stakeholder.		
Principali autori:	Golinelli, 2000; Giaretta, 2004; Wagner, 2010; Caroli, 2011; Fontana e Caroli, 2013; Rossato, 2013		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
	Clienti	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Fornitori		
	Azionisti, finanziatori		
	Dipendenti		
	Concorrenti		
	Comunità locale/territorio		
	Membri della famiglia		Corbetta, 2010

Polo – NETWORK			
Descrizione:	Misura la creazione di network tra impresa e enti. Tali relazioni possono essere già avviate o da avviare in caso di necessità.		
Principali autori:	Penrose (1959); Itami (1987); Teece <i>et al.</i> (1997); Stewart (1997); Sveiby (1997); Edvinsson e Malone (1997); Tuco e Fasliello 2011		
Misurazione:	Soggettiva (Scala 1-5, definita autori)		
Dimensioni:			Autori specifici
Avviati:	Altre imprese		
Rapporti di collaborazione	Università/politecnici		
	Centri di ricerca		
	Camere di commercio		
	Unioni industriali		
	Associazioni di categoria		
	Associazioni non profit		
	Enti pubblici		
Consulenza tecnica o supporto tecnico (formale o informale)	Altre imprese		
	Università/politecnici		
	Centri di ricerca		
	Camere di commercio		
	Unioni industriali		
	Associazioni di categoria		
	Associazioni non profit		
Enti pubblici			
Da avviare in caso di bisogno	Membri della famiglia		
	Rete amicale		
	Dipendenti		
	Imprese professioniste		
Imprese che non beneficiato di supporto tecnico dell'impresa	Imprese appartenenti allo stesso settore		
	Imprese appartenenti a settori diversi		

Polo - PROFILO INTERNAZIONALE DELL'IMPRESA				
Descrizione:	Misura la propensione all'internazionalizzazione			
Principali autori:	Lefebvre e Lefebvre, 2002; Cerruti e Paolinni, 2009; Pepe e Zucchella, 2009; GÖRG e Spaliara, 2009; Giovannetti <i>et al.</i> , 2011			
Misurazione:	oggettiva (dato reale)			
Dimensioni:	Autori specifici			
	Impresa opera all'estero	Ns. adattamento su Cerrato, 2009		
	In quale anno è stato intrapreso il percorso di internazionalizzazione			
Dispersione geografica	In quanti mercati opera			Rugman e Vebeker, 2004 e 2007 Ghemawat, 2001
	In quali mercati opera (UE, Altri paesi europei, America del Nord, America del Centro-Sud, Asia, Australia, Africa) [item Autori]			
Mercati di sbocco	% Fatturato			Sullivan, 2004
Risorse allocate	% Risorse allocate all'estero			
	% Acquisti all'estero			
	% Dipendenti all'estero			
	% Controllate all'estero			
Finanziaria	% Quota di mezzi propri detenuta da investitori esteri			Hassel <i>et al.</i> , 2003
	% Quota dei debiti totali facenti capo a creditori esteri			
	% Accordi e partnership con imprese estere		Coviello e Munro, 1997	
Business network	L'impresa è quotata in un mercato estero			
	La proprietà di impresa è straniera			
Polo - BRAND				
Descrizione:	Misura l'importanza degli elementi del brand nella continuazione di impresa.			
Principali autori:	Gallucci e Santulli, 2013; Vicari <i>et al.</i> 2013			
Misurazione:	oggettiva (dato reale) [presenza/assenza] soggettiva [importanza attribuita]			
Dimensioni:	Autori specifici			
	Nome famiglia	Presenza/assenza ↓ Grado di importanza [Scala Autori]	Montemaggi e Severino, 2007	
	Iniziali della famiglia			
	Slogan			
	Stemma			
	Simboli/logo			
	Nome del prodotto			
	Premi e riconoscimenti			
	Anno di fondazione			
	Luogo di origine			
	Simbolo della zona			

Polo - STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LEADERSHIP			
Descrizione:	Misura la struttura organizzativa dell'impresa		
Principali autori:	Penrose, 1959 e 1972; Prahalad e Hamel, 1990; Canossa, 2006; Singer, 2006; De Massis 2008 e 2013; Chirico e Salvato, 2008; Carboni <i>et al.</i> 2009; Chirico e Nordqvist, 2009; Cassia <i>et al.</i> 2011 e 2012; Berrone <i>et al.</i> 2013		
Misurazione:	oggettiva (dato reale) [presenza/assenza] soggettiva [importanza attribuita]		
Dimensioni:			Autori specifici
	Valori dell'impresa sono formalizzati		
Competenze del/i			
Leader	Acquisite sul campo (autoformazione, affiancamento professionale...)	Grado di importanza [Scala Autori]	Habbershon e Williams, 1999; Cabrera-Suàrez <i>et al.</i> , 2001; Bjuggren e Sund, 2001, 2002; Steier, 2001
	Certificate da un titolo di studio		
	Elevati livelli di istruzione (laurea, master...)		
	Specializzazioni di settore		
Manager	Acquisite sul campo (autoformazione, affiancamento professionale...)		
	Certificate da un titolo di studio		
	Elevati livelli di istruzione (laurea, master...)		
	Specializzazioni di settore		
Maestranze	Acquisite sul campo (autoformazione, affiancamento professionale...)		
	Certificate da un titolo di studio		
	Elevati livelli di istruzione (laurea, master...)		
	Specializzazioni di settore		
Per garantire la continuità di impresa	Attrazione e ritenzione talenti	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Sviluppo delle risorse e dei talenti		
	Industrializzazione di nuovi brevetti		
	Internazionalizzazione del management		
	Capacità di intessere relazioni con il territorio di riferimento		
	Formalizzazione di eventuali nuovi successori		
	Ricerca nuovi soci		
	Quotazione in borsa		

Polo - EVOLUZIONE DI IMPRESA			
Descrizione:	Valuta la propensione futura ai cambiamenti. Tale polo è risultato importante nella definizione della capacità autopoietica dell'impresa.		
Principali autori:	Lipparini e Lorenzoni, 2000; Zucchella <i>et al.</i> 2006; Rullani, 2010; Bonti e Cori, 2011; Caroli, 2011; Cafferata e Dossena, 2012; Ciappei e Capacci, 2013		
Misurazione:	soggettiva [importanza attribuita]		
Dimensioni:	Autori specifici		
Direzioni della strategia di crescita/difesa dell'impresa (prossimi 3 anni)	Investimenti per ampliamento/ammodernamento delle strutture produttive	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Revisione/articolazione dei processi aziendali secondo la logica dell'efficienza		
	Implementazione di tecnologie informatiche a supporto della gestione aziendale		
	Delocalizzazione di attività in paesi con minori costi produttivi		
	Standardizzazione del modello di offerta		
	Sviluppo di nuovi prodotti		
	Penetrazione su nuovi segmenti del mercato attualmente presidiati		
	Diversificazione dell'offerta in ambiti diversi da quelli attualmente presidiati		
	Investimenti per lo sviluppo e la valorizzazione del marchio		
	Sviluppo della rete commerciale		
	Presenza su nuovi mercati		
	Sviluppo di alleanze strategiche		
	Acquisizioni		
Investimenti nell'acquisizione e nello sviluppo di competenze innovative			
Azioni che potrebbero essere implementate/rafforzate da enti istituzionali per migliorare la competitività di impresa	Potenziamento infrastrutture viarie	Grado di importanza [Scala Autori]	
	Potenziamento della banda larga		
	Assistenza commerciale		
	Sviluppo del tessuto imprenditoriale locale		
	Attività di promozione prodotti tipici locali		
	Creazione di un marchio territoriale		
	Creazioni di reti di impresa		
	Creazione di distretti di servizi		
	Attività di formazione		
Attività di consulenza			

Fonte: ns. elaborazione

Bibliografia

- AGARWAL R., AUDRETSCH D.B. (2001), "Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival", *Journal of Industrial Economics*, vol. 49, n. 1, pp. 21-43.
- AGARWAL R., GORT M. (2002), "Technological change. Firm and product life cycle and firm survival", *American Economic Review*, vol. 92, n. 2, pp. 184-190.
- ALBRECHT K. (2003), *The Power of Mind at Work: Organisational Intelligence in Action*, American Management Association, New York.
- ARONOFF C.E., WARD J.L. (2000), *More than family: Non-family executives in the family business*, Family Enterprise Publishers.
- BACCARANI C., GIARETTA E. (2004), *Quesiti sull'etica d'impresa: dialogo tra il dubbio e la conoscenza ,in Dall'analisi economica all'economia sociale*. Scritti per Giuseppe Gaburro, Cedam, Padova.
- BAGNASCO A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.

- BRAHIM A., MCGUIRE J., SOUFANI K (2009), "An Empirical Investigation of Factor contributing to longevity of small family firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 1-21.
- BEER S. (1991), "Diagnosi e progettazione organizzative-Principi cibernetici", Isedi, Torino. (Tit. orig., *Diagnosing the system for organization*, John Wiley & Sons, London, 1985).
- BERGFELD M. M. H., WEBER F.M. (2011), "Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 13, n. 1, pp. 80-94.
- BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ-MEJIA L.R. (2012), "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- BLOCK J.H. (2012), "R&D investments in family and founder firms: An agency perspective", *Journal of Business Venturing*, n. 27, pp. 248-265.
- BLOCK J.H., JASKIEWICZ P., MILLER D. (2011), "Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: a Bayesian reconciliation", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 27, n. 2, pp. 232-245.
- BONFANTI A., BATTISTI E, PASQUALINO L. (2013), "L'architettura come fonte innovativa per la competitività aziendale e per l'integrazione territoriale", *Convegno Sinergie XXV Convegno Annuale Sinergie, L'innovazione per la competitività delle imprese*.
- BONTI M., CORI E. (2011), "La longevità delle PMI familiari: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche", *Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-27.
- BUZZAVO L., GATTI G. (2012), *Strategie di lunga vita d'impresa. Aziende familiari centenarie tra innovazione e tradizione*, FrancoAngeli, Milano.
- BÜCHI G., CUGNO M. (2013), "La sopravvivenza delle imprese nel settore high-tech. Evidenze empiriche dal Sistema Italia", *XXV Convegno Annuale Sinergie, L'innovazione per la competitività delle imprese*.
- CABIDDU F., PETTINAO D. (2008), "Le determinanti relazionali e sopravvivenza delle imprese familiari in contesti sfavorevoli: un'analisi quantitativa", *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 9-35.
- CAFFERATA R. (2010), "L'impresa che diventa sistema: una lettura nel duecentenario darwiniano", *Sinergie*, n. 81, pp. 51-76.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R., DOSSENA G. (2012) (a cura di), *Spirito imprenditoriale e formazione di impresa*, Il Mulino, Bologna.
- CANESSA N. (2006), *Family Governance: la continuità dell'impresa. Il passaggio generazionale*, Wolters Kluwer Italia, Ipsos, Milano.
- CAROLI M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CARPENTER R.E., PETERSEN B.C. (2002), "Capital market imperfections, high-tech investment, and new equity financing", *Economic Journal*, vol. 112, n. 477, pp. 54-72.
- CARBONI C., CASTRONOVO V., DELAI N., EGIDI M., MARTURANO A., ORIANI R., QUAGLINO G.P. (2009), *Crescere al futuro. Leadership e continuità di impresa oltre la crisi*, Il Sole 24ore, Milano.
- CASSIA L., DE MASSIS A., PIZZURNO E. (2011), "An exploratory investigation on NPD in small family businesses from Northern Italy", *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, vol. 2, n. 2, pp. 1-14.
- CASSIA L., DE MASSIS A., PIZZURNO E. (2012), "Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework", *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 18, n. 2, pp. 198-232.
- CASSON M. (2013), *The Growth of International Business*, Routledge, New York.
- CERRUTI C., PAOLINI A. (2009), *L'Internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana - Atti del convegno Aidea Giovani, Giappichelli, Torino*.
- CHIRICO F., NORDQVIST M. (2009), "Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family business", *International Small Business Journal*, vol. 28, n. 5, pp. 487-504.
- CHIRICO F., SALVATO C. (2008), "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firm", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 169-181.
- CHRISMAN J.J., PATEL P.J. (2012), "Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 4, pp. 976-997.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., PEARSON A.W., BARNETT T. (2010), "Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 36, n. 2, pp. 1-27.
- CHU W. (2009), "The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan", *Small Business Economics*, vol. 33, n. 3, pp. 353-373.
- CIAPPEI C., CAPACCI S. (2013), *Innovazione di prodotto. competitività tra creatività e prestazioni*, Fupress, Firenze.
- CLASSEN N., CARREE M., VAN GILS A., PETERS B. (2014), "Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis", *Small Business Economics*, vol. 42, n. 3, pp. 595-609.
- CLASSEN N., VAN GILS A., BAMBENS Y., CARREE M. (2012), "Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n. 2, pp. 191-215.

- COLLINS J (2000), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*, Harper Business, New-York.
- COLLINS J., PORRAS J. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Century, London.
- CORBETTA G. (2010), *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.
- D'EGIDIO F. (1999), *La vitalità di impresa. Misurare l'intangibile per cavalcare l'onda del cambiamento*, Sperling & Kupfer, Milano.
- D'EGIDIO F. (2006), *Quando cambiare. Come assicurarsi profitti nel tempo misurando la vitalità d'impresa e gli «intangibili» che contano per vincere*, FrancoAngeli, Milano.
- DARWIN C., *On the Origins of Species*, J. Murray, Londra, 1859 (trad. it. *L'origine delle specie*, Bur, Rizzoli, Milano, 2009).
- DAVIS J.H., ALLEN M.R., HAYES H.D. (2010), "Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n. 6, pp. 1093-1115.
- DE GEUS A. (1997), *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- DE MASSIS A., CHUA J.H., CHRISMAN J.J. (2008), "Factors preventing intra-family succession", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 183-199.
- DE MASSIS A., FRATTINI F., LICHTENTHALER U. (2013), "Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions", *Family Business Review*, vol. 26, n. 1, pp. 10-31.
- DEVECCHI C. (2008), "Un «alfabeto aziendale» per governare la gestione e l'organizzazione delle imprese di famiglia", in Devecchi C., Fraquelli G. (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 39-66.
- DEVECCHI C., FRAQUELLI G. (2008) (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna.
- DICKSON P., SOLOMON G., WEAVER K.M. (2008), "Entrepreneurial section and success: Does education matter?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, n. 2, pp. 239-258.
- DYER W.G. (2006), "Examining the 'Family Effect' on Firm Performance", *Family Business Review*, vol. 19, n. 4, pp. 253-273.
- EDVINSSON L., MALONE M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company true value by finding its hidden brainpower*, Harper business, New York.
- ENKEL E., GASSMANN O., CHESBROUGH H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 312-316.
- ESTEVE-PÉREZ S., SANCHIS LLOPIS A., LLOPIS J.A. (2004), "The determinants of survival of Spanish manufacturing firms", *Review of Industrial Organization*, vol. 25, n. 3, pp. 251-273.
- FAHED-SREIH J., DJOUNDDOURIAN S. (2006), "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: an Exploratory Study", *Journal of Family Business Review*, vol. 19, n. 3, pp. 225-234.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FIORI M. (2012), *Identità territoriale per lo sviluppo e l'imprenditorialità*, Wip, Bari.
- FONTANA F., CAROLI M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- FOSTER R. (2012), *Creative Destruction Whips through Corporate America. To survive and thrive business leaders must "create, operate, and trade" without losing control*, Innosight Executive Briefing Winter, [reperibile sul sito: www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/].
- FRANCH M., MARTINI U., DELLA LUCIA M., BARBERA S. (2009), "Economic sustainability of events. An exploratory study", in «9th EURAM Conference, Renaissance & Renewal in Management Studies», Liverpool (UK), 11-14 May.
- GALLUCCI C., SANTULLI R. (2013), "Il family brand nella comunicazione online. Un focus sul settore vino", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 127-148.
- GIARETTA E. (2004), *Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie*, Giappichelli, Torino.
- GIULIANI E. (2007), "Il concetto di 'rete efficiente': una comparazione internazionale dei rapporti tra Istituti di Ricerca pubblici e Impresa nel settore del vino", in Salvini A. (a cura di), *Analisi delle reti sociali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 415-436.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. 1, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Giappichelli, Torino.
- GÓMEZ-MEJÍA L.R., HAYNES K.T., NUÑEZ-NICKEL M., JACOBSON K.J.L., MOYANO-FUENTES J. (2007), "Socio-emotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 106-137.
- GOTO T. (2013), "Secret of family business longevity in Japan from the social capital perspective", in Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Goel S., *Handbook of Research on Family Business*, 2nd ed., Edward Elgar Pub, Cheltenham, Northampton, pp. 554-587.
- HORMIGA E., BATISTA-CANINO R.M., SANCHEZ-MEDINA A. (2011), "The role of intellectual capital in the success of new ventures", *International Entrepreneurship Management Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 71-92.
- HSU L.C., CHANG H.C. (2011), "The role of behavioral strategic controls in family firm innovation", *Industry and Innovation*, vol. 18, n. 7, pp. 709-727.

- IBRAHIM A.B., MCGUIRE J., SOUFANI K. (2009), "An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 1-21.
- KORAINEN M. (2002), "Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms", *Family Business Review*, vol. 15, n. 3, pp. 175-188.
- LANSBERG I. (1991), "The succession conspiracy", in C. Aronoff & J. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook*, pp. 98-119, Mich. Omnigraphics, Inc., Detroit.
- LARSON A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance exchange relationships", *Academy Science Quarterly*, vol. 37, n. 1, pp. 76-104.
- LASSINI U. (2005), "La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze", *Economia & Management*, n. 3, pp. 55-70.
- LE BRETON-MILLER I., MILLER D., STEIER L. (2005), *Mantenere il successo*, Etas, Milano.
- LEFEBVRE E., LEFEBVRE L.A. (2002), "Determinant of export performance and behaviour: A longitudinal study of manufacturing SMEs in Kleinknecht", *Eco Exp of Survey Data*, vol. 5, n. 1, pp. 281-309.
- LINDOW C.M., STUBNER S., WULF T. (2010), "Strategic fit within family firms: the role of family influence and the effect on performance", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n. 3, pp. 167-178.
- LIPPARINI A., LORENZONI G. (2000), *Imprenditori e imprese. Idee, piani e processi*, Il Mulino, Bologna.
- LUBINSKI C., FERNANDEZ P., MOYA M.F. (2011), Standing the Test of Time. Factors Influencing Family Firms' Longevity in Germany and Spain During the Twentieth Century, 15th Annual Conference EBHA, Athens, 24-26 August.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 35-172.
- LYLES M.A., SAXTON T., WATSON K. (2004), "Venture survival in a transitional economy", *Journal of Management*, vol. 30, n. 3, pp. 351-375.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", *Sinergie*, n. 90, pp. 11-21.
- MAGGIONI V. (2011), *Affari di famiglia. Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Milano.
- MARCUS A. (2006), *Big Winner And Big Losers: The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure*, Wharton School.
- MASINI C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino Publishing, Pennsylvania.
- MERLANI C. (1963), *Lineamenti dell'impresa industriale e dell'impresa mercantile*, Cedam, Padova.
- METALLO G., GALLUCCI C. (2013), "Un'analisi del "family effect" attraverso la reputazione della famiglia imprenditoriale: asset o liability?", *Sinergie*, n. 91, pp. 211-236
- MICELLI S. (2011), "I nuovi profili delle imprese italiane", in Buttera F., De Michelis (a cura di), *L'Italia che compete*, FrancoAngeli, Milano, pp. 71-91.
- MONTANARI S. (2010), *Caratteri di imprenditorialità e problematiche di governance nell'azienda familiare: il caso Barone Ricasoli*, Paper presentato al Convegno SIDREA, 1-2 dicembre, Napoli.
- MONTELLA M.M. (2012), "Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi", *Mercati & Competitività*, n. 4, pp. 33-51.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage Marketing. La Storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.
- MOVIMPRESSE (2014), *Natalità e mortalità delle imprese registrate nelle camere di commercio nel 2013*, Unioncamere Nazionale, Roma
- MUNARI F., ORIANI R., SOBRERO M. (2010), "The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms", *Research Policy*, vol. 39, n. 8, pp. 1093-1104.
- PACCES F.M. (1935), *Introduzione agli studi di azienda*, Istituto Aziendale Italiano, Torino.
- PACCES F.M. (1939), *Nostro tempo della rivoluzione industriale*, Einaudi, Torino.
- PANATI G. (1970), *Determinanti interni e condizionamenti esterni dello sviluppo della grande impresa*, Stocchiero, Vicenza.
- PARSONS T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.
- PAVOLINI E., ASCOLI U. E MIRABILE, M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- PEARSON A.W., CARR J.C., SHAW J.C. (2008), Toward a theory of familiness: A social capital perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp. 949-969.
- PENROSE E.T. (1959), *The theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PENROSE E.T. (1952), "Biological Analogies in the Theory of the Firm", *American Economic Review*, vol. XLII, n. 5, pp. 804-859.
- PEPE C., ZUCHELLA A. (2009) (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna.
- PILOTTI L. (2011) (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio*, Il Mulino, Bologna.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 1-15.
- ROSENBUSCH N., BRINCKMANN J., BAUSH A. (2009), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of business Venturing*, vol. 2, n. 6, pp. 341-358.

- ROSSATO C. (2013), *Longevità d'impresa e costruzione del futuro*, Giappichelli, Torino.
- RULLANI E. (1984), "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzioni", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e management*, Il Mulino, Bologna.
- SCHILLACI C.E., LONGO M.C. (2010), *Territorio Imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*, Rubettino Università, Catanzaro.
- SCHILLACI C.E., GATTI C. (2011), "E pluribus unum: intenzionalità collettiva e governo dei sistemi territoriali", *Sinergie*, n. 84, pp. 21-45.
- SCHILLING M.A., IZZO F. (2013), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano.
- SINGER P. (2006) *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare tra continuità e cambiamento*, Giappichelli, Torino.
- STADLER C. (2007), "The 4 Principles of Enduring Success", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 62-72.
- STADLER C. (2011), *Enduring Success: What We Can Learn From the History of Outstanding Corporations*, Stanford University Press, Stanford.
- SVEIBY K.E. (1997), *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, Barret-Kohler publishers, San Francisco.
- TÀPIES J., FERNÁNDEZ M.M. (2012), "Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis", *Journal of Family Business Management*, vol. 2, n. 2, pp. 130-146
- TARDIVO G., CUGNO M. (2011), *Il sistema family business. Un patrimonio da valorizzare*, Franco Angeli, Milano.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TURCO M., FASIELLO R. (2011), "La conservazione del valore nelle imprese familiari: un modello di gestione del passaggio generazionale basato sulle risorse intangibili", *Electronic Journal of Management*, n. 2, pp. 1-41.
- VAGNANI G. (2001), *Le relazioni tra imprese*, Collana Arnia - Wm editore, Salerno.
- UNIONCAMERE (2014), *Registro delle imprese storiche*, Roma .
- VALDANI E., ANCARANI F. (2001) (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- VICARI S., CILLO PAOLA, RACCAGNI D. (2013), *Product innovation. Dall'idea al lancio del nuovo prodotto*, Egea, Milano
- VIVARELLI M. (1991), "Natalità e mortalità delle piccole imprese: un modello interpretativo", *L'industria*, vol. XII, n. 3, pp. 467-481.
- WAGNER M. (2010), "Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n. 4, pp. 581-594.
- WARD J. (2000), "Il processo di successione: alcune linee guida", *Economia & Management*, n. 6, pp. 50-51.
- WEICK K. (1993), *Organizzare*, Isedi, Torino.
- WILLIAMS D.A., JONES O. (2010), "Factors Associated with Longevity of Small, Family-owned Firms", *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 2, n. 1, pp. 36-48.
- ZAHRA S. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 4, pp. 259-285.
- ZAHRA S.A., HAYTON J.C., NEUBAUM D.O., DIBRELL C., CRAIG J.B.L. (2008), "Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n. 6, pp 1035-1054
- ZAHRA S.A., SHARMA P. (2004), "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, vol. 4, n. 17, p. 331.
- ZANNI L. (2008) (a cura di), *Lo sviluppo nascosto: alta tecnologia e terziario avanzato in Provincia di Arezzo*, FrancoAngeli, Milano.
- ZAPPA G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Soc. An. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- ZAPPA G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano.
- ZELLWEGER T., EDDLESTON K., KELLERMANNNS F.W. (2010), "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, n. 1, pp. 54-63.
- ZELLWEGER T.M. (2007), "Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms", *Family Business Review*, vol. 20, n. 1, pp. 1-15.
- ZELLWEGER T.M., KELLERMANNNS F.W., EDDLESTON K.A., MEMILI E. (2012), "Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 4, n. 3, pp. 239-250.
- ZOCCHI W. (2008), *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli, Torino.
- ZUCHELLA A., DENICOLAI S., (2006), *Analisi strategico-organizzativa per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.



TRACK 10

IMPRESA MANIFATTURIERA E COMUNICAZIONE

Oltre il manufacturing: l'impresa diventa content provider?

ALFONSO SIANO, CLAUDIA MARIA GOLINELLI, MADDALENA DELLA VOLPE,
AGOSTINO VOLLERO, FRANCESCA CONTE

Il ruolo della comunicazione per la competitività delle imprese manifatturiere in Italia

EMANUELE INVERNIZZI, STEFANIA ROMENTI, GRAZIA MURTARELLI

***Experiential marketing per il brand-land dei prodotti tipici:
diventare marchio comunicando il territorio***

LEA IAIA, MONICA FAIT, FEDERICA CAVALLO, PAOLA SCORRANO, AMEDEO MAIZZA

Oltre il manufacturing: l'impresa diventa content provider?♦

ALFONSO SIANO* CLAUDIA MARIA GOLINELLI • MADDALENA DELLA VOLPE ▲
AGOSTINO VOLLERO** FRANCESCA CONTE **

Abstract

Obiettivi. Una crescente sfida per le imprese manifatturiere è rappresentata dalla diffusione delle pratiche di autoproduzione da parte dei consumatori. A favorire tali pratiche sono le tecnologie digitali (social media, stampanti 3D, ecc.). Il lavoro esplora quale ruolo possano svolgere in futuro le imprese manifatturiere che, se da un lato vedono ridursi gli spazi per i tradizionali processi produttivi in “fabbrica”, dall’altro scoprono nuove opportunità di offerta al mercato, incentrate soprattutto sui contenuti informativi per i consumatori.

Metodologia. Prendendo spunto da diversi filoni di ricerca (marketing, economia della conoscenza, service-dominant logic, corporate communication), nel paper viene svolta una ricognizione dei cambiamenti riguardanti il rapporto impresa-consumatore, a seguito delle trasformazioni innescate dalle tecnologie di comunicazione.

Risultati. Il crescente ruolo attivo svolto dal consumatore e le potenzialità delle tecnologie digitali inducono un ripensamento delle logiche produttive delle imprese nel settore cosmetico, nella direzione non solo della co-creazione ma soprattutto della creazione di contenuti, in abbinamento alla tradizionale produzione in fabbrica o in sostituzione di questa, a seguito del diffondersi di processi di autoproduzione da parte dei consumatori.

Limiti della ricerca. Il presente conceptual paper presenta i tipici limiti dell’approccio literature-based.

Implicazioni manageriali. Nel nuovo scenario, la competitività tra le imprese si esprime nell’abilità delle stesse di fornire contenuti rilevanti, originali e specifici. La creazione di contenuti connota le imprese come organizzazioni in possesso di competenze distintive che accrescono la loro reputazione.

Originalità del lavoro. Il lavoro, approfondendo le nuove tendenze nelle pratiche di produzione nel settore della cosmesi, offre spunti di riflessione sulla trasformazione del manufacturing: dallo stabilimento produttivo all’autoproduzione, con la fornitura di contenuti informativi, di software per stampanti 3D, di materie prime, di semilavorati.

Parole chiave: manufacturing; autoproduzione; content provider; co-creazione; consumer empowerment

Objectives. A growing challenge for manufacturing firms is represented by the diffusion of the practices of consumer’s self-production, favored by digital technologies (social media, 3D printers, etc.). The paper explores what role manufacturing firms can play in the future considering that, on the one hand, they observe a reduction of possibilities for traditional production processes, on the other hand, they may discover new market opportunities, especially focusing on informational content for consumers.

Methodology. The study draws from different fields of research (marketing, knowledge economy, service-dominant logic, corporate communication) and presents a review of the changes affecting the firm-consumer relationship as a result of the modifications triggered by digital communication technologies.

Findings. The increasingly active role played by the consumer and the potential of digital technologies lead to a rethinking of production logic in cosmetic industry, not only in the direction of co-creation, but above all in terms of creation of content. Content creation may spread in combination with the traditional production processes or/and to support consumer’s self-production.

Limitations. The conceptual paper presents the typical limitations of the deductive approach based on literature review.

Practical implications. In the new scenario, the competitiveness between organizations is expressed by the ability of providing relevant, original and specific content. Content creation characterizes companies as organizations with distinctive competences in order to develop their reputation.

Originality of the study. By investigating new trends of production practices in cosmetic industry, the paper provides insights on the transformation of manufacturing: from the factory to self-production based on the “supply” of informational content, software for 3D printers, raw materials, semi-finished products.

Key words: manufacturing; self-production; content provider; co-creation; consumer empowerment

♦ Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, il paragrafo 1 è da attribuire a Maddalena Della Volpe, il paragrafo 2 ad Alfonso Siano, il paragrafo 3 a Francesca Conte, il paragrafo 4 ad Agostino Vollero e il paragrafo 5 a Claudia Maria Golinelli.

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Roma Tor Vergata
e-mail: claudiagolinelli@ega.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi “Suor Orsola Benincasa” - Napoli
e-mail: maddalena.dellavolpe@unisob.na.it

** Assegnista di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: avollero@unisa.it

** Dottore di ricerca - Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

1. Introduzione

Le nuove tecnologie della comunicazione (Kaplan e Haenlein, 2010; Kietzmann *et al.*, 2011), la globalizzazione dei mercati e delle filiere produttive, il crescente “potere” dei consumatori (Fuchs *et al.*, 2010; Siano *et al.*, 2011; Labrecque *et al.*, 2013) stanno comportando rilevanti mutamenti nel sistema produttivo delle imprese tradizionalmente definite manifatturiere. In particolare, lo sviluppo delle pratiche di autoproduzione (Troye e Supphellen, 2012; Cova *et al.*, 2013) tende a modificare i processi produttivi, rappresentando un’importante sfida per le imprese manifatturiere in specifici settori merceologici, quale ad esempio quello della cosmesi. Diventa sempre più diffuso il fenomeno del *do it yourself* (DIY), in cui i consumatori utilizzano le conoscenze disponibili o acquistabili in rete per auto-produrre in autonomia oggetti, delegati in passato all’impresa manifatturiera (Anderson, 2013). Grazie allo sviluppo delle stampanti 3D e alla partecipazione attiva negli spazi di aggregazione in rete (social media, online community), i consumatori tendono a diventare autoproduttori, usando la propria creatività per realizzare oggetti personalizzati (Rullani, 2014).

Prendendo spunto da diversi filoni di ricerca (marketing, *corporate communication*, economia della conoscenza, *service-dominant logic*), l’obiettivo del lavoro consiste nell’explorare quale ruolo possano svolgere in futuro le imprese manifatturiere, sempre più orientate ad agire come “fornitrici” (provider) di contenuti informativi, i quali acquistano un ruolo rilevante nel supportare i processi di autoproduzione.

2. Dalla co-creazione all’autoproduzione

Il dibattito sul ruolo attivo del consumatore nelle diverse fasi che caratterizzano la produzione e la fruizione di beni/servizi (ideazione, progettazione, realizzazione, consumo, ecc.) ha da tempo caratterizzato gli studi di marketing, in particolare quelli relativi alla *consumer culture* e al *consumer behaviour*, e di comunicazione, soprattutto in riferimento all’impatto socio-economico dell’evoluzione dei mezzi di comunicazione. Già negli anni ’80, Toffler (1980) predisse l’evoluzione del ruolo del consumatore, coniando il termine “prosumer”, per indicare un soggetto che diventa contemporaneamente consumatore e produttore. L’espressione nasceva per definire il nuovo ruolo del consumatore in un’epoca in cui le imprese abbandonavano l’idea imperante della produzione seriale di massa per passare a processi di *mass customization* in grado di aumentare la propria capacità competitiva¹. Il consumatore-prosumer offre alle imprese l’opportunità di differenziare (Song e Adams, 1993) e di personalizzare i beni/servizi (Wind e Rangaswamy, 2001). D’altra parte, i processi di *prosumption*, secondo questa definizione, sono molto più diffusi di quanto si pensi: nella preparazione dei cibi i consumatori di solito combinano più prodotti per crearne nuovi; nell’elettronica e nell’arredamento accade di frequente che si richieda l’auto-assemblaggio dei prodotti (es. IKEA), ecc.

Una spinta ulteriore alla *prosumption* è dovuta alla diffusione delle tecnologie del web 2.0, che ha contribuito a modificare il rapporto tra il sistema impresa e quello del consumo (Golinelli, 2010). Quest’ultimo è sempre più caratterizzato da flussi di comunicazione bidirezionali (conversazioni), in virtù del progressivo *empowerment* dei consumatori in rete (Pralhad e Ramaswamy, 2004; Cova e Pace, 2006; Pires *et al.*, 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007) che rende gli stessi non più ricettori passivi di messaggi ma soggetti attivi nella creazione e nella diffusione di informazioni. Il *consumer*

¹ Il processo di *prosumption* (Xie *et al.*, 2008) è rintracciabile in tutte le tre “ondate” di sviluppo socio-economico che hanno caratterizzato la storia dell’uomo. Nell’antichità (la prima ondata), gli individui erano prosumer per necessità in quanto solo una piccola parte di persone scambiava il surplus delle proprie produzioni (es. cibo, vestiti, armi) con beni/servizi prodotti da altri membri della comunità. Nella seconda ondata, in seguito alla Rivoluzione Industriale, la produzione (in serie e di massa) avveniva essenzialmente con l’obiettivo dello scambio. Nella terza ondata (cioè l’epoca attuale, post-industriale) si assiste ad un ritorno alle pratiche di *prosumption* in seguito alla disponibilità di tecnologie abilitanti e al maggior tempo a disposizione (Toffler, 1980).

empowerment può esprimersi su diversi livelli (Denegri-Knott *et al.*, 2006; Kerr *et al.*, 2012; Labrecque *et al.*, 2013):

- controllo dell'informazione su internet e partecipazione attiva nelle comunità digitali e nei social media (*user-generated content*);
- opportunità di co-creazione dell'offerta;
- processi di autoproduzione.

Nei contesti digitali, l'uso dei diversi strumenti del web 2.0 sovverte la tradizionale struttura gerarchica di potere e di controllo per la diffusione delle informazioni (Bunting e Lipski, 2000; de Chernatony, 2001). In questa prospettiva, il livello di *empowerment* dei consumatori si riferisce all'abilità degli stessi di discernere le informazioni potenzialmente utili (al *decision-making* nei processi di acquisto e consumo) relativamente alle imprese e ai loro brand. Grazie soprattutto all'utilizzo dei social media, il potere dei consumatori non si limita soltanto all'acquisizione di informazioni, ma si esprime anche attraverso la condivisione di esse e l'attività di aggregazione con altri utenti in rete (Kerr *et al.*, 2012). Negli ambienti digitali gli *empowered consumer* prendono parte al processo di generazione, distribuzione e consumo delle informazioni e diventano soggetti attivi nella creazione di spazi dialettici condivisi, nella produzione di contenuti *user-generated* sull'impresa/*brand* (Kaplan e Haenlein, 2010).

Oltre alla creazione di contenuti, i consumatori online possono contribuire anche al sistema di offerta dell'impresa e alla co-creazione nello sviluppo dei prodotti/servizi. Il termine "co-creazione" (Payne *et al.*, 2008; Xie *et al.*, 2008) può essere definito in senso lato come l'insieme di attività dei consumatori nella creazione di valore, generato sia in maniera indipendente sia per conto delle imprese (Zwass, 2010). Per co-creazione di prodotto si intende ogni azione di "creatività collettiva" che prevede una progettazione collaborativa tra l'impresa e i consumatori, definiti in termini di "co-creator" (Grönroos, 2008; Hoyer *et al.*, 2010). Le attività di co-creazione di prodotto si esprimono come "*a collaborative new product development (NPD) activity in which consumers actively contribute and select various elements of a new product offering*" (O'Hern e Rindfleisch, 2009, p. 4). Il livello di partecipazione dei clienti nello sviluppo di nuovi prodotti varia a seconda del loro grado di conoscenza e competenza in un dato settore merceologico. Per tale motivo, le attività di co-creazione possono manifestarsi attraverso diverse modalità: ideazione del prodotto; attività di co-progettazione e co-produzione dell'offerta; co-creazione nelle esperienze di acquisto e/o di consumo; supporto alla creazione di messaggi pubblicitari per eventi e/o lancio di nuovi prodotti.

In particolare, la co-creazione e la co-produzione costituiscono due concetti strettamente correlati: la co-produzione rappresenta un aspetto subordinato a quello della co-creazione di valore (Etgar, 2008). Le due espressioni acquistano connotazioni diverse, sebbene alcuni autori utilizzino i termini di co-creazione e co-produzione in modo intercambiabile, in quanto riferiti ad uno medesimo aspetto: il *consumer engagement* (Payne *et al.*, 2009).

La co-creazione viene intesa come un costrutto bidimensionale in cui il consumatore può agire sia come fonte di informazione, sia come *co-producer* (Zhuang, 2010). Nella prima accezione, i consumatori co-creano attraverso una "*participation at the moment of idea generation*" (Cross, 1972, p. 122), fornendo input di conoscenze, ovvero idee e suggerimenti nella fase di ideazione del concept del prodotto. Nella seconda, i consumatori partecipano, in termini operativi, al concreto sviluppo dei nuovi prodotti e servizi, ad esempio mediante attività di assemblaggio e *co-design* (Terblanche, 2014)².

La *service-dominant (S-D) logic* attribuisce rilevante importanza al processo di creazione di valore che coinvolge il consumatore in qualità di "co-creator" (Lusch e Vargo, 2006; Etgar, 2008; Grönroos, 2008) e *resource integrator* (Lusch e Vargo, 2006). Anche in questa prospettiva, vengono distinte due componenti della co-creazione (Vargo e Lusch, 2004): la co-creazione di valore creata dall'impresa e dai consumatori durante la *consumption stage* (si parla in tal caso di

² Il *co-design* rappresenta uno specifico aspetto della co-produzione, volto a coinvolgere i consumatori nel processo di design di un determinato prodotto (Sanders e Stappers, 2008). Persone, dotate di passione, conoscenze, competenze in un dato campo artistico, sono invitate a partecipare attivamente al processo di design diventando "co-designer" (Buxton, 2005).

value in use) e la co-produzione (Wikström, 1996; Benpauli e Leone, 2003; Jacob e Rettinger, 2011) relativa alla partecipazione del consumatore all'offerta core dell'organizzazione (Lusch e Vargo, 2006).

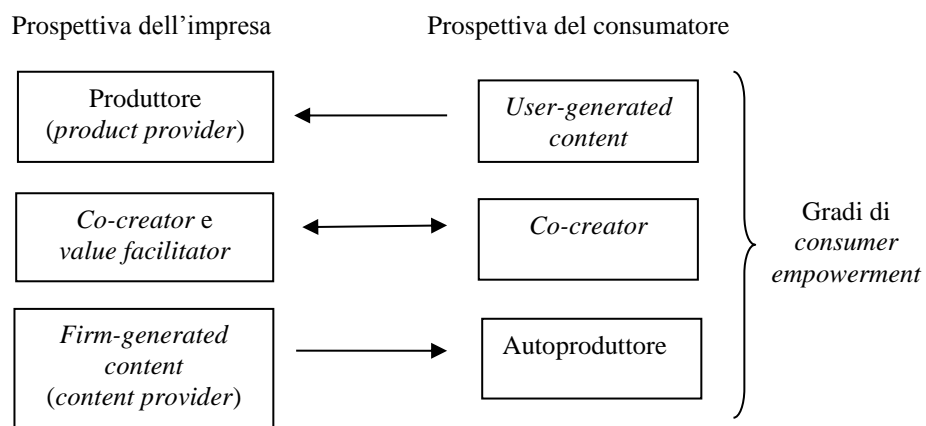
L'espressione massima di *consumer empowerment* si ha con l'autoproduzione: i consumatori realizzano in completa autonomia i prodotti, utilizzando mezzi propri o strumenti, servizi e sistemi forniti dall'impresa (Lovell e Wirtz, 2007).

Il rafforzamento delle capacità di "autoproduzione" (Troye e Supphellen, 2012; Cova *et al.*, 2013), supportato dallo sviluppo di ambienti digitali (social media) e da nuove tecnologie (stampanti 3D), comporta una progressiva diffusione delle pratiche di DIY, ovvero "*activities in which individuals engage raw and semi-raw materials and component parts to produce, transform, or reconstruct material possession*" (Wolf e McQuitty, 2011, p. 154)³. In questa definizione possono essere incluse sia forme di autoproduzione maggiormente controllate, "accompagnate" o "facilitate" dall'impresa, sia altre in cui i consumatori tendono ad emanciparsi, effettuando in maniera indipendente le proprie attività (Cova *et al.*, 2013).

3. Le pratiche di autoproduzione: il ruolo dell'impresa manifatturiera

La letteratura di riferimento, brevemente sintetizzata nel paragrafo precedente, fa emergere diversi livelli di relazione tra l'impresa e il consumatore, in base ai differenti gradi di *consumer empowerment* (fig. 1).

Fig. 1: Tipi di relazione impresa-consumatore e gradi di *consumer empowerment*



Fonte: ns. elaborazione

Quando l'impresa manifatturiera agisce in qualità di produttore di beni, i consumatori possono contribuire a supportare l'offerta aziendale attraverso la creazione di contenuti *user-generated*. Grazie all'utilizzo dei social media, gli utenti possono esprimere giudizi, opinioni, pareri sul prodotto, agendo talvolta anche in veste di "oppositori" nel manifestare la propria insoddisfazione nei confronti delle imprese (Krishnamurthy e Kucuk, 2009).

Una relazione caratterizzata da attività di co-creazione dell'offerta prevede una progettazione collaborativa tra l'impresa e i consumatori (Prandelli *et al.*, 2008). Questi ultimi co-creano l'offerta mediante input informativi al *concept* di prodotto e attività operative di co-produzione (assemblaggio componenti, *co-design*, ecc.). Le imprese agiscono come *co-creator* dell'offerta insieme ai consumatori e come *value facilitator*, in quanto forniscono ad essi la possibilità di essere coinvolti nei processi produttivi aziendali (Grönroos, 2008).

³ Tali attività richiedono l'utilizzo di "*technological interfaces that enable customers to produce a service independent of direct service employee involvement*" (Meuter *et al.*, 2000, p. 50).

Con lo sviluppo delle pratiche di autoproduzione, svolte in modo indipendente da parte dei consumatori, muta il ruolo dell'impresa che diventa, oltre che fornitrice di materie prime e semilavorati, *content provider*, generatrice di *software* e contenuti informativi (*firm-generated content*). Nell'ambito della prototipazione rapida, grazie all'evoluzione tecnologica di alcune modalità di produzione, si stanno infatti sempre più affermando le cosiddette “tecniche additive” che supportano processi di fabbricazione capaci di generare prodotti finiti a partire da un modello digitale predefinito (Bocola, 2011)⁴. Una delle tecnologie additive in grado di trasformare ogni utente in produttore è la stampante 3D che consente la riproduzione di prototipi o oggetti tridimensionali, ovvero assemblati di diversi materiali (plastica, metallo, ceramica o sabbia) con differenti proprietà fisiche e meccaniche. Le stampanti 3D, oltre ad essere adottate in diversi settori, quali la progettazione industriale, la gioielleria, l'architettura, ecc., iniziano ad essere utilizzate anche dai consumatori nell'uso domestico. Le pratiche di autoproduzione rivalutano, infatti, la dimensione artigianale come attività in grado di aprirsi alle nuove forme di espressione creativa supportate dalle moderne innovazioni tecnologiche (Micelli, 2011).

I consumatori possono decidere di intraprendere tali attività per diverse ragioni. Innanzitutto, l'impegno nelle operazioni “fai da te” dipende da quanto è complesso il compito di autoproduzione da eseguire e dai benefici economici e funzionali correlati alla realizzazione del prodotto. I bisogni dei consumatori, sempre più sofisticati e individualizzati, possono essere infatti soddisfatti da piccoli laboratori più o meno casalinghi in grado di produrre oggetti realistici a basso costo. I consumatori si mostrano attivamente impegnati anche per la soddisfazione e il piacere di portare a termine attività di autoproduzione. Inoltre, il *do it yourself* consente agli utenti di personalizzare il prodotto secondo le proprie esigenze e i propri gusti personali (Williams, 2004; Hofjizer, 2009).

In questo contesto, la diffusione dei processi di autoproduzione tende a modificare il “tradizionale” ruolo delle imprese manifatturiere. Al fine di essere più competitive, queste ultime devono svolgere un impegno attivo nelle attività relative sia alla *connection* e *community*, ovvero alla presenza online sui social media, sia alla diffusione di “contenuto” (informazioni, esperienze, consigli, conoscenze, servizi, ecc.) (Lee *et al.*, 2013)⁵. La “proposizione di valore” fornita dalle imprese si sostanzia nella generazione di contenuti (*firm-generated content*), servizi e software da condividere con i consumatori al fine di agevolare le attività di autoproduzione (Ballantyne e Varey, 2006). I contenuti informativi, ad esempio guide, *white paper*, storie, ecc., facilitano la capacità del consumatore di capire come scegliere i migliori prodotti e come creare/assemblare i materiali. Tali attività di *content marketing* (Pulizzi e Barrett, 2009) sono particolarmente favorite dallo sviluppo di ambienti digitali, social media e online community, dove i contenuti sono creati e condivisi dagli utenti e dalle imprese (Bruns, 2008).

Oltre ai compiti tradizionalmente svolti, le imprese sono chiamate a motivare e fornire ai pubblici la giusta autonomia e capacità di autocontrollo affinché esprimano al meglio il loro potenziale e creatività. Le imprese devono, infatti, essere in grado di raccogliere e utilizzare gli input dei clienti nello sviluppo dei propri prodotti, oltre che favorire pratiche di autoproduzione complementari alla propria offerta.

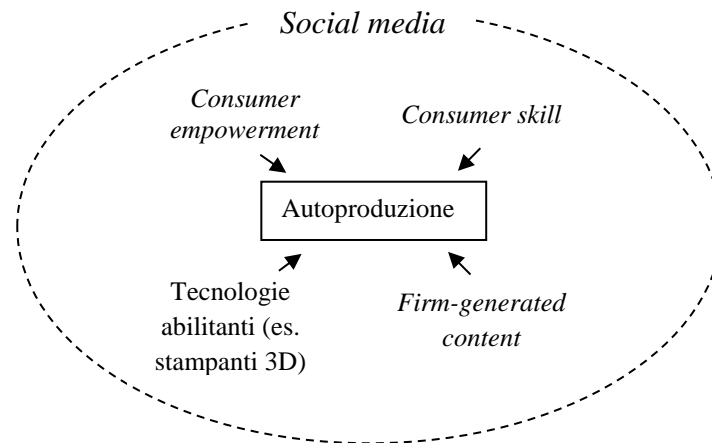
In questa prospettiva, la competitività tra imprese manifatturiere si esprime anche nella loro abilità di fornire contenuti rilevanti, originali e specifici, utili al raggiungimento degli obiettivi di autoproduzione dei consumatori. L'impresa con una leadership forte in termini di *skill* e competenze in un dato settore diviene in grado di agire con una connotazione “editoriale” nella creazione e nella diffusione di contenuti credibili (Brito, 2014). Infatti, nel processo di raccolta delle informazioni utili al processo di autoproduzione, i consumatori tendono a rivolgersi soprattutto alle aziende che godono di una reputazione positiva nel settore specifico. In tal senso, la reputazione

⁴ Le tecniche denominate “additive manufacturing”, espressione tecnica per definire i processi produttivi consentiti dalle stampanti 3D, comprendono diverse tecnologie mediante cui un oggetto viene prodotto nella sua forma definitiva per accumulo progressivo di materiale, ovvero attraverso la sovrapposizione di sottilissimi strati. Diversamente, le metodologie sottrattive prevedono la creazione di oggetti eliminando materiale da un blocco di partenza (Pignatelli, 2013).

⁵ Con lo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, acquistano sempre più rilevanza le “infrastrutture a forte contenuto cognitivo” (servizi, applicazioni e contenuti). Pertanto, assumono un ruolo critico i creatori di contenuto (editori, sviluppatori di *software*) e i distributori di contenuto (servizi *online*, *broadcaster*, *provider* di telecommunication) (Pilotti e Ganzaroli, 2006).

aziendale (Fombrun, 1996; Fombrun e van Riel, 1997; Mahon e Wartick, 2003) agisce come “*asset*”, garanzia delle competenze specialistiche possedute dall’impresa. Una reputazione positiva presuppone, infatti, una migliore capacità da parte dell’impresa di candidarsi a soggetto in grado di diffondere contenuti rilevanti. Ad esempio, un consumatore che intenda realizzare in piena autonomia un imballaggio personalizzato potrebbe essere portato a cercare informazioni e contenuti pertinenti sul sito web di un’impresa leader nella produzione di *packaging* come Tetra Pak.

Fig. 2: Elementi chiave nelle pratiche di autoproduzione



Fonte: ns. elaborazione

In sintesi, i fattori chiave che determinano lo sviluppo delle pratiche di autoproduzione sono: il crescente *consumer empowerment* online, l’acquisizione da parte dei consumatori di competenze specifiche in determinati settori, la diffusione per uso domestico di tecnologie abilitanti (quali le stampanti 3D) e il supporto fornito dall’impresa in termini di *firm-generated content* (fig. 2). Tali fattori trovano linfa vitale nel contesto delle comunità di aggregazione online, i social media (Csordàs e Gàti, 2014). La possibilità di ambienti collaborativi in rete ha motivato ulteriormente le imprese a favorire le pratiche di auto-produzione, almeno fino al livello desiderato di *prosumption* (Xie *et al.*, 2008), vale a dire fin quando tali attività non sono in contrasto con l’offerta core dell’impresa.

4. L’autoproduzione nel settore della cosmesi

La diffusione delle pratiche di autoproduzione, in virtù dello sviluppo delle tecnologie abilitanti e di ambienti online dedicati alla discussione su temi specifici, sembra sempre più condizionare il ruolo dell’impresa manifatturiera. Queste due tendenze possono comportare per le imprese una “compressione” dello spazio di mercato per la tradizionale produzione manifatturiera. In questo paragrafo, sulla base di alcune brevi esemplificazioni, si cercherà di sottolineare i possibili rischi e le opportunità derivanti dalla diffusione dell’autoproduzione nel settore cosmetico.

Nel maggio 2014, nel corso della conferenza sulle nuove *start-up* tecnologiche Disrupt, svolta a New York, è stata presentata e brevettata da una studentessa della Harvard Business School la prima stampante 3D, denominata “Mink” e destinata alla produzione di cosmetici. Il funzionamento prevede un procedimento molto semplice: dopo essersi dotati degli “ingredienti” necessari, bisogna selezionare il colore desiderato mediante il caricamento di una foto, volto a individuare il codice esadecimale della sfumatura scelta. La nascita della stampante Mink pone le basi per lo sviluppo delle pratiche di DIY nel settore della cosmesi: in tale contesto, si realizza il massimo grado di *consumer empowerment*, in quanto i consumatori creano prodotti differenziati in modo indipendente ed autonomo. I vantaggi per i consumatori nell’utilizzo della stampante 3D possono essere individuati soprattutto nella possibile riduzione dei costi di acquisto e nella grande varietà di colori

dei cosmetici che si possono realizzare, circostanza questa che consente di avere una significativa personalizzazione del prodotto.

Oltre alle tecnologie di produzione, sempre più disponibili per l'uso domestico, gli stessi social media possono fornire i contenuti necessari a favorire le pratiche di auto-produzione, seppur spinte da motivazioni del tutto differenti. Ad esempio, in rete sono frequenti i forum dedicati alla biocosmetica, in cui i consumatori cercano "risposte" per soddisfare la propria sensibilità verso l'acquisto di prodotti eco-sostenibili e salutari. A conferma di ciò, un'analisi etnografica (Vollero *et al.*, 2014) ha previsto l'osservazione (nel periodo gennaio-luglio 2013) dei post (in oltre 500 *thread* selezionati) di tre tra i principali forum online del settore della biocosmetica in Italia - "Sai Cosa Ti Spalmi", "l'Angolo di Lola" e "Promiseland" (sezione "cosmesi naturale"). Tale studio ha consentito l'esplorazione del fenomeno dell'autoproduzione all'interno del più ampio processo di valutazione e comparazione dei prodotti da parte dei consumatori di tale settore.

L'indagine ha evidenziato come nella pratica dell'autoproduzione di cosmetici i membri delle neo-tribù online facciano riferimento al termine "spignattare", che in alcuni casi si riferisce a semplici ricette *home-made* (miscele di oli, scrub, ecc.), in altri casi consiste, invece, nella realizzazione di vere e proprie formulazioni cosmetiche che prevedono l'utilizzo di "ingredienti" spesso di difficile reperibilità. Quest'ultimo aspetto spiega la "caccia alle materie prime" da parte degli utenti, che si scambiano informazioni sui siti internet dove effettuare gli acquisti e/o sulla localizzazione dei punti vendita in cui è possibile reperire determinati ingredienti. Le formulazioni cosmetiche realizzate dagli utenti coinvolgono l'autoproduzione di ogni tipo di prodotto cosmetico - dai semplici idratanti per le labbra, ai deodoranti, alle creme anti-età, agli shampoo, ecc.- posto che i prodotti *branded* non sempre soddisfano appieno esigenze e "sensibilità" emergenti. Le pratiche di autoproduzione, come rilevato nello studio, si fondano su un processo "formativo" degli utenti, che prevede l'acquisizione di informazioni e lo sviluppo di competenze specifiche. Al riguardo, l'INCI e il connesso strumento del Biodizionario⁶ assumono un ruolo significativo per i membri "spignattatori" delle community, in quanto consentono una rapida valutazione dei componenti presenti nei singoli prodotti.

Oltre alla rilevanza attribuita dai consumatori agli strumenti di comprensione della qualità dei prodotti cosmetici, la pratica consolidata e diffusa del DIY pare rivelatrice di un elevato grado di competenza dei consumatori di cosmetici naturali. La diffusione dell'autoproduzione da parte degli appassionati di biocosmetica appare, infatti, sempre più associata alla valutazione "puntuale" e critica dei prodotti *branded* e all'acquisizione di conoscenze che servono a sviluppare capacità per l'autoproduzione. Tali pratiche sembrano essere favorite dagli ambienti digitali in cui le conversazioni tra utenti, incentrate su valori e linguaggi condivisi, rafforzano la "rappresentazione del Sé" del consumatore etico e lo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti conformi a tale autopercezione.

Accanto ai rischi insiti nella diffusione di tali fenomeni (riduzione del potere contrattuale, scarsa capacità di previsione del mercato, ecc.), può essere utile chiedersi quali opportunità possano schiudersi dall'accelerazione di tali pratiche in termini di possibili cambiamenti nelle politiche di marketing e di comunicazione nel settore della cosmesi. Innanzitutto, le imprese possono agire per cercare di orientare l'autoproduzione, svolgendo attività di *content marketing* (*firm-generated content*). L'obiettivo potrebbe essere quello di facilitare alcuni processi di DIY, ponendosi come *thought leader*, ovvero organizzazioni in possesso di competenze distintive nel proprio settore. Le imprese, fornendo contenuti informativi pertinenti, quali suggerimenti circa l'acquisto degli "ingredienti", guide, esperienze, aggiornamenti sulle tendenze del momento, consigli, ecc., possono valorizzare la propria offerta, o creare nuove linee di prodotto (ad es. polvere di colori di base, componenti essenziali, ecc.), specificamente rivolte a tali gruppi di consumatori.

⁶ L'INCI (International Nomenclature of Cosmetic Ingredients) è una nomenclatura internazionale - obbligatoria dal 1997 - per indicare in etichetta i diversi ingredienti del prodotto cosmetico. Il Biodizionario (www.biodizionario.it) è una guida online gratuita che consente agli utenti una valutazione di eco-compatibilità dei componenti INCI presenti nella lista degli ingredienti dei cosmetici.

Tra le opportunità che si aprono per le imprese di questo settore occorre, infine, evidenziare come la diffusione di valutazioni “esperte” da parte dei consumatori (es. sostituzione di ingredienti non apprezzati, proposte di usi alternativi) possa servire a guidare le fasi di R&S svolte dalle imprese, fornendo utili indicazioni su come coinvolgere i consumatori anche nei processi di co-creazione e co-produzione.

5. Conclusioni

La manifattura, nel contesto attuale, deve dare sempre più spazio all’ “intelligenza generativa” (Rullani, 2014), ovvero deve essere in grado di condividere e supportare i diversi contributi dei consumatori relativamente all’ideazione, al design, alla modellizzazione e all’autoproduzione di prodotti. La diffusione delle stampanti 3D e le funzioni svolte dalle tecnologie digitali (social media, *online community*) nelle nuove filiere globali implicano una crescente smaterializzazione dei processi produttivi tradizionali in cui l’impresa manifatturiera, oltre ad agire in qualità di fornitrice di materie prime e semilavorati, può assumere il ruolo di *content provider*. La creazione di contenuti informativi sembra acquisire un ruolo rilevante nelle attività di autoproduzione (Troye e Supphellen, 2012; Cova *et al.*, 2013), soprattutto in riferimento a specifici contesti settoriali, in quanto è volta a guidare i consumatori che, in veste di neo-artigiani, sono coinvolti nelle diverse fasi di realizzazione del prodotto. Il nostro tempo appare dominato, infatti, dalla riscoperta dei servizi e dei contenuti in chiave innovativa; ciò cambia radicalmente la contrapposizione tradizionale che, in passato, considerava i servizi e la manifattura come due polarità opposte, anche se complementari.

I contenuti creati dall’impresa, sia offline che online, in maniera autonoma o in collaborazione con i propri clienti, sono finalizzati a dare credibilità all’impresa, a farle riconoscere competenze specifiche (*thought leader*) nel settore di appartenenza e, in senso lato, a rafforzare la preferenza dei consumatori nell’acquisto oltre che dei propri prodotti e servizi, dei *software*, delle materie prime e dei semilavorati per l’autoproduzione da parte dei consumatori. In specifici ambiti settoriali, come ad esempio nel settore della cosmesi, l’impresa manifatturiera sembra, dunque, orientata a transitare verso un ruolo di *content provider*, perdendo progressivamente la connotazione di organizzazione che si occupa del tangibile, a favore di un crescente grado di immaterialità della sua offerta.

Bibliografia

- ANDERSON C. (2013), *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli, Etas, trad. italiana di *Makers. The new industrial revolution*, Random House, New York.
- BALLANTYNE D., VAREY R.J. (2006), “Introducing a dialogical orientation to the service dominant logic of marketing”, in Lusch R., Vargo S. (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, M.E. Sharpe, N.Y., pp. 224-235.
- BENPAUDI N., LEONE R.P. (2003), “Psychological implications of customer participation in co-production”, *Journal of Marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 14-28.
- BOCOLA M. (2011), “Le nuove frontiere della produzione: la digital fabrication”, *Tafter Journal*, n. 40, Ottobre, disponibile al link: <http://www.tafterjournal.it/2011/10/04/le-nuove-frontiere-della-produzione-la-digital-fabrication/>.
- BRITO M. (2014), *Your Brand, the Next Media Company*, Pearson education, USA.
- BRUNS A. (2008), “The future is user-led: The path towards widespread produsage”, *Fibre culture Journal*, vol. 11, disponibile al link: <http://eleven.fibrejournal.org/fcj-066-the-futureis-user-led-the-path-towards-widespread-produsage/>.
- BUNTING M., LIPSKI R. (2000), “Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet”, *Journal of Communication Management*, vol. 5, n. 2, pp. 170-178.
- BUXTON W. (2005), “Innovation vs. invention”, *Rotman magazine. The Alumni Magazine of the Rotman School of Management*, Fall, pp. 52-53, disponibile al link: <http://www.billbuxton.com/innovationInvention.pdf>.
- COVA B., EZAN P., FUSCHILLO G. (2013), “Zoom sur l’autoproduction des consommateurs en relation avec l’entreprise”, *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n. 234, pp. 115-133.
- COVA B., PACE S. (2006), “Brand community of convenience products: New forms of customer empowerment - the case ‘my Nutella’ The Community”, *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9-10, pp. 1087-1105.

- CROSS N. (1972), "Design Participation", *Proceedings of the Design Research Society's Conference 1971*, Academy Editions, London.
- CSORDÁS T., GÁTI M. (2014), "The New (Marketing) Role Of Firms As Media Content Providers - The Case Of Sme's Strategic Social Media Presence", *Budapest Management Review*, vol. 45, n. 2, pp. 22-32.
- DE CHERNATONY L. (2001), "Succeeding with brands on the Internet", *Journal of Brand Management*, vol. 8, n. 3, pp. 186-195.
- DENEGRI-KNOTT J., ZWICK D., SCHROEDER J.E. (2006), "Mapping consumer power: An integrative framework for marketing and consumer research", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9-10, pp. 950-971.
- ETGAR M. (2008), "A descriptive model of the customer co-production process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 97-108.
- FOMBRUN C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1-2, pp. 5-13.
- FUCHS C., PRANDELLI E., SCHREIER M. (2010), "The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers' Product Demand", *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 1, pp. 65-79.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA), Governing Business Dynamics*, Kluwer Cedam, Padova.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- HOFTJIZER J.W. (2009), "The implications of doing it yourself: a changing structure in business and consumption", *First International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation*, September 14-15, Portugal.
- HOYER W.D., CHANDY R., DOROTIC M., KRAFFT M., SINGH S.S. (2010), "Consumer Co-creation in New Product Development", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 283-296.
- JACOB F., RETTINGER B. (2011), "The Role of customer co-production in value creation", *Proceedings of the Naples Forum on Service*, June 14-17, Capri, Italy.
- KAPLAN A.P., HAENLEIN M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizon*, vol. 53, n. 1, pp. 59-68.
- KERR G., MORTIMER K., DICKINSON S., WALLER D.S. (2012), "Buy, boycott or blog: exploring online consumer power to share, discuss and distribute controversial advertising message", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 3-4, pp. 387-405.
- KIETZMANN J.H., HERMKENS K., MCCARTHY I.P., SILVESTRE B.S. (2011), "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 241-251.
- KRISHNAMURTHY S., KUCUK S.U. (2009), "Anti-Branding on the Internet", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 11, pp. 1119-1126.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An analysis of consumer power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1-2, pp. 47-56.
- LABRECQUE L.I., VOR DEM ESCHÉ J., MATHWICK C., NOVA T.P., HOFACKER C.F. (2013), "Consumer Power: Evolution in the Digital Age", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 4, pp. 257-269.
- LEE J., LAPIRA E., BAGHERI B., KAO H.A. (2013), "Recent advances and trends in predictive manufacturing systems in big data environment", *Manufacturing Letters*, vol. 1, disponibile al link: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213846313000114>.
- LOVELOCK C.H., YOUNG R.F. (1979), "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, vol. 57, pp. 168-178.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- MAHON J.F., WARTICK S.L. (2003), "Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game", *Corporate Reputation Review*, vol. 6, n. 1, pp. 19-35.
- MEUTER M.L., OSTROM A.L., ROUNDTREE R.I., BITNER M.J. (2000), "Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, vol. 64, n. 3, pp. 50-64.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- O'HERN M.S., RINDFLEISCH A. (2009), "Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda", in Malholtra N.K. (Eds.), *Review of Marketing Research*, vol. 6, M.E. Sharpe, N.Y., pp. 84-106.
- PAYNE A. F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 1, n. 36, pp. 83-96.
- PAYNE A., STORBACKA K., FROW P., KNOX S. (2009), "Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 3, pp. 378-389.
- PIGNATELLI F. (2013), "L'evoluzione della stampa 3D e le sue applicazioni in campo museale", *SCIRES-IT, Scientific Research and Information Technology*, vol. 3, n. 2, pp. 143-158.
- PILOTTI L., GANZAROLI A. (2006), *Rileggere il marketing. Strategie informative e gestione della conoscenza*, CEDAM, Padova.
- PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), "The Internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9-10, pp. 936-949.

- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRANDELLI E., SAWHNEY M., VERONA G. (2008), *Collaborating with Customers to Innovate, Conceiving and Marketing Products in the Networking Age*, Edward Elgar, UK.
- PULIZZI J., BARRETT N. (2009), *Get Content, Get Customers: Turn Prospects into Buyers with Content Marketing*, McGraw-Hill, New York.
- RULLANI E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie, Rivista di studi e ricerche*, n. 93, pp. 141-152.
- SANDERS E.B.N., STAPPERS P.J. (2008), "Co-creation and the new landscapes of design", *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, vol. 4, n. 1, pp. 5-18.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M. (2011), "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses", *Journal of Brand Management*, vol. 19, n. 1, pp. 57-71.
- SONG J.H., ADAMSC.R. (1993), "Differentiation Through Customer Involvement in Production or Delivery", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 4-12.
- TERBLANCHE N.S. (2014), "Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers", *Acta Commercii*, vol. 14, n. 2, Art. #237, pp. 1-8, disponibile al link: <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v14i2.237>.
- TOFFLER A. (1980), *The Third Wave*, Bantam Books, New York.
- TROYE S.V., SUPHELLEN M. (2012), "Consumer Participation in Coproduction: 'I Made It Myself' Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 2, pp. 33-46.
- VARGO S., LUSCH R. (2004), "Evolving to a new dominant logic formarketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VOLLERO A., ADDEO F., SIANO A., CERVASIO R. (2014), "Verso l'autoproduzione: uno studio netnografico sulle community online di consumatori nel settore della cosmesi naturale", *XI Convegno Annuale Società Italiana Marketing*, Modena, 18-19 Settembre, Università di Modena e Reggio Emilia.
- WIKSTRÖM S. (1996), "The customer as co-producer", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 4, pp. 6-19.
- WILLIAMS C.C. (2004), "A lifestyle choice? Evaluating the motives of do-it-yourself (DIY) consumers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, n. 5, pp. 270-278.
- WIND J., RANGASWAMY A. (2001), "Customerization: the next revolution in mass customization", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15, n. 1, pp. 13-32.
- WOLF M., MCQUITTY S. (2011), "Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes", *AMS Review*, vol. 1, n. 3-4, pp. 154-170.
- XIE C., BAGOZZI R.P., TROYE S.V. (2008), "Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 109-122.
- ZHUANG W. (2010), "Balancing customer and marketing inputs to maximize the value experience", PhD thesis, Department of Marketing and Analysis, Louisiana Tech University.
- ZWASS V. (2010), "Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 15, n. 1, pp. 11-48.

Il ruolo della comunicazione per la competitività delle imprese manifatturiere in Italia

EMANUELE INVERNIZZI* STEFANIA ROMENTI* GRAZIA MURTARELLI[▲]

Abstract

Obiettivi. La ricerca esplora il ruolo che la comunicazione può svolgere nelle imprese manifatturiere italiane, con particolare riguardo al suo livello di istituzionalizzazione e al contributo strategico che la funzione può dare ai processi decisionali aziendali.

Metodologia. Lo studio presenta i risultati tratti da un'indagine quantitativa condotta alla fine del 2013, e che ha coinvolto i Direttori Comunicazione di 300 grandi imprese italiane, con un tasso di rispondenza pari al 61%. Attraverso analisi descrittive e statistiche sono stati esaminati il grado di sviluppo della comunicazione sia in termini di struttura, sia in termini di attività svolte.

Risultati. Dall'analisi emerge una situazione paradossale relativa allo stato della comunicazione nel settore manifatturiero italiano: da un lato il settore si distingue dagli altri settori analizzati per quel che concerne gli indicatori formali del processo di istituzionalizzazione; in termini invece di attività e contributo strategico della comunicazione non emergono relazioni significative che lo distinguano dagli altri settori esaminati.

Limiti della ricerca. L'approccio quantitativo adottato nel lavoro di ricerca ha limitato gli autori nell'analisi delle possibili cause dei comportamenti dei comunicatori e delle ragioni alla base delle loro scelte. Questo limite può essere superato attraverso l'integrazione, in fasi successive, dello studio quantitativo con analisi qualitative di casi aziendali rilevanti.

Implicazioni pratiche. Il nostro studio consente di delineare un quadro preciso dello stato dell'arte della comunicazione delle imprese manifatturiere che ci permette di evidenziare punti di forza e di debolezza e possibili aree di miglioramento per i Direttori Comunicazione che operano in tali aziende.

Originalità del lavoro. Lo studio fornisce spunti utili sul nuovo ruolo che la comunicazione può svolgere per il successo delle moderne imprese.

Parole chiave: Settore manifatturiero; comunicazione; leva strategica

Objectives. The study investigates the role of communication within manufacturing Italian organizations, with particular regard to the institutionalization level of communication and its strategic contribution to decision-making processes.

Methodology. Data are drawn from an extensive survey conducted at the end of 2013, that has involved Communication Directors from 300 large Italian companies, with a response rate of 63%. By using descriptive and statistical analyses, the communication development level has been explored in terms of structure and carried out activities.

Findings. From the analysis, a paradox emerges with regards to the state of the art of communication in Italian manufacturing industry: from one side compared to other industries, manufacturing organizations stand out with regards to the formal indicators of institutionalization process; from the other side, concerning activities and strategic contribution, there are not significant differences between manufacturing industry and the service industry.

Research limitations. The quantitative approach implemented within the study has limited the analysis conducted by authors, by preventing them from deeply exploring communicators' behaviours and identifying reasons and factors of their choices. Such limitation can be overcome by integrating the quantitative study with a qualitative analysis of relevant case studies, at a later stage of the research project.

Practical implications. Our study allows us to outline a precise description of current trends in manufacturing industry in terms of communication function and role. Thereby the study underlines weaknesses and strengths as well as future improvement areas for those CCOs who operate in manufacturing organizations.

Originality of the study. The research provides useful insights about the new role of communication functions and its contribution to the organizational success.

Key words: Manufacturing industry; communication; strategic lever

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università IULM di Milano
e-mail: emanuele.invernizzi@iulm.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università IULM di Milano
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

▲ Assistente di Ricerca - Università IULM di Milano
e-mail: grazia.murtarelli@gmail.com

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni il settore manifatturiero italiano ha sofferto gli effetti della crisi economica internazionale: dopo il crollo avvenuto nel 2011, l'industria italiana in generale, e in particolare quella manifatturiera, ha registrato un calo della produzione pressoché costante, con conseguenze negative sul mercato del lavoro (Accetturo *et al.*, 2013). Tuttavia, le recenti analisi condotte dalla Banca d'Italia (2014) e dall'Istat (2014) dipingono un nuovo scenario, in cui, alla fine del 2013, emergono miglioramenti nei livelli di attività economica, con lievi aumenti della produzione industriale e del clima di fiducia delle imprese manifatturiere. A questo si aggiunge la consapevolezza da parte di accademici e professionisti che un rilancio del settore industriale manifatturiero sia necessario e debba rappresentare una priorità per il sistema economico nazionale. Nonostante, infatti, il settore oggi rappresenti meno del 20% del livello complessivo di produzione e occupazione, esso svolge un ruolo cruciale in termini d'innovazione e competitività; grazie al crescente livello di esportazioni contribuisce inoltre al mantenimento di equilibrio tra economia nazionale e internazionale e funge da traino per il settore terziario (Accetturo *et al.*, 2013).

Tali cambiamenti hanno stimolato nuovi filoni di ricerca che mirano a indagare e dibattere su quali siano le direttrici verso cui muoversi e su quali aspetti focalizzarsi. Alcuni studi hanno posto in evidenza la necessità per le imprese manifatturiere di investire nell'innovazione e nel cosiddetto "upgrading" in termini produttivi e tecnologici (Banca d'Italia, 2014; Helfat e Quinn, 2006). Altri studiosi hanno investigato i possibili effetti di una ristrutturazione organizzativa e di un miglioramento della gestione delle risorse intangibili dell'impresa (Ali *et al.*, 2009; Cascio, 2005). Il tema della gestione del capitale umano e del capitale relazionale e degli effetti sullo sviluppo dell'impresa riveste un crescente interesse (Lawson *et al.*, 2005). Le reti di relazioni personali e professionali, la cultura organizzativa, il know-how dei dipendenti e la reputazione d'impresa sono risorse immateriali che possono consentire all'organizzazione di sviluppare capacità distintive al fine di ottenere un vantaggio competitivo (Hall, 1993). Ne consegue la necessità per l'impresa di comprendere in che modo creare e mantenere tali risorse. Lo studio che segue si vuole porre all'interno di questa seconda prospettiva, esaminando il ruolo che la comunicazione, sia in qualità di risorsa immateriale, sia in qualità di funzione organizzativa che più delle altre può gestire alcune delle risorse immateriali menzionate, è in grado di svolgere per lo sviluppo e la competitività delle imprese manifatturiere.

A questo riguardo, recenti ricerche empiriche condotte nell'ambito della comunicazione d'impresa e delle relazioni pubbliche hanno evidenziato il ruolo sempre più strategico della comunicazione, soprattutto nelle aziende più innovative (Invernizzi *et al.*, 2012; Romenti *et al.*, 2013).

Le organizzazioni definite come innovative presentano delle caratteristiche strutturali specifiche: utilizzano canali aperti di comunicazione; sono caratterizzate da processi decisionali decentralizzati e informali; mantengono un elevato grado di flessibilità nell'implementazione di procedure organizzative (Özsomer *et al.*, 1997). A questi elementi strutturali si aggiungono caratteristiche legate più a valori, atteggiamenti e comportamenti del management dell'impresa, come per esempio la sua attitudine a stimolare un cambiamento e a favorirne l'accettazione da parte degli stakeholder interni o la predisposizione a riconoscere e accettare i rischi legati a una decisione strategica innovativa (Ettlie e O'Keefe, 1982). Se queste sono le caratteristiche di un'organizzazione innovativa, la comunicazione può contribuire, agendo da stimolatore all'innovazione e da moderatore del capitale umano interno all'impresa (Invernizzi e Romenti, 2013). La funzione comunicazione in questo caso può agire a diversi livelli e in particolar modo, può supportare l'impresa nel: gestire, sviluppare e mantenere una rete di relazioni interna attraverso cui favorire la condivisione di *know-how* tecnico e professionale (van den Hooff e de Ridder, 2004); gestire i processi di cambiamento e supportare lo sviluppo e l'accettazione di una cultura d'impresa che sia condivisa e promossa da tutti i soggetti organizzativi (Kitchen e Daly, 2002); valutare e riconoscere i bisogni e le attese degli stakeholder e, al tempo stesso, stimolare il management a definire nuove opzioni strategiche per soddisfare tali esigenze (Lurati, Eppler, 2006).

La comunicazione può inoltre intervenire direttamente sulla gestione di alcuni degli *asset* intangibili considerati di rilievo per le organizzazioni.

A partire da queste premesse, lo studio analizzerà il ruolo che la comunicazione, e in particolare quella strategica, è in grado di svolgere nelle imprese appartenenti al settore manifatturiero sulla base dei risultati tratti da un'indagine quantitativa condotta alla fine del 2013 che ha coinvolto i Direttori Comunicazione di 300 grandi imprese operanti in Italia. A tal fine, nella prima parte del paper, viene illustrato l'impianto teorico della ricerca, focalizzando l'attenzione su cosa si intenda per contributo/ruolo strategico della comunicazione nelle moderne organizzazioni. Nella seconda parte viene descritto il metodo e la procedura di analisi e infine, nella terza parte, vengono presentati e discussi i risultati con un focus specifico sulle imprese manifatturiere.

2. La comunicazione come leva strategica delle organizzazioni complesse

Studi teorici e ricerche empiriche condotti a livello nazionale e internazionale hanno a lungo alimentato un approfondito dibattito sul ruolo strategico della comunicazione, investigandone le caratteristiche e il contributo e tracciando un quadro teorico piuttosto articolato (Zerfass *et al.*, 2013; Moreno *et al.*, 2010; Moreno *et al.*, 2009; Beurer-Züllig *et al.*, 2009; Hallahan *et al.*, 2007; Lurati e Eppler, 2006). Comune a tutti questi studi è l'attestazione dell'aumento della rilevanza strategica della comunicazione per il raggiungimento del successo organizzativo. La comunicazione è divenuta sempre più parte integrante delle organizzazioni (Tench *et al.*, 2009) e partecipa in misura crescente ai processi decisionali aziendali. Le attività di comunicazione confluiscono in un numero crescente di imprese, all'interno di una Direzione Comunicazione che sempre più spesso viene chiamata a dare il suo supporto al top management dell'impresa e alle altre funzioni aziendali (Romenti *et al.*, 2013).

A fronte delle differenti prospettive e analisi sul tema della strategicità e della rilevanza della comunicazione, un recente studio ha cercato di integrare i differenti modi in cui la comunicazione strategica è stata concepita nel corso degli ultimi anni. Partendo dal modello teorico dell'Entrepreneurial Communication Paradigm (ECP), è possibile definire il contributo strategico della comunicazione e le componenti principali (Invernizzi e Romenti, 2013). Il modello si basa su un'integrazione delle teorie di comunicazione d'impresa con le teorie dell'Entrepreneurial Organization (i.e. Stevenson e Jarillo, 1990; Alvarez e Barney, 2004). Sono state identificate quattro componenti o dimensioni della comunicazione strategica: 1) Constituting; che si riferisce al ruolo della comunicazione nell'interpretazione delle dinamiche dell'ambiente competitivo e nell'individuazione di nuove opportunità strategiche per l'organizzazione; 2) Aligning; che consiste nell'ascolto costante delle esigenze e delle aspettative degli *stakeholder*, nella loro inclusione nelle decisioni aziendali e nella creazione di un forte *network* di relazioni e di partnership; 3) Visioning; che ricorda il ruolo tradizionale della comunicazione nel comunicare la missione, gli obiettivi e le decisioni aziendali agli *stakeholder* con l'obiettivo di ottenere il loro supporto per il raggiungimento delle finalità organizzative; 4) Energizing; ruolo attraverso cui la comunicazione sfrutta e stimola il potenziale innovativo e creativo dei membri organizzativi e dei *partner* professionali, al fine di incoraggiare la cooperazione e lo sviluppo di capacità professionali per contribuire alla crescita e alla gestione dell'organizzazione.

Basandosi su queste considerazioni iniziali, questo studio intende esaminare a quale grado le imprese manifatturiere italiane considerano la comunicazione come *asset* strategico, rispetto ad altri settori, e in che modo la comunicazione può svolgere la funzione di leva competitiva per il settore considerato.

3. Obiettivi, domande e ipotesi di ricerca

Sulla base delle premesse fatte finora, questo studio mira a raggiungere i seguenti obiettivi: (1) fornire un'analisi descrittiva dettagliata della pratica professionale di comunicazione d'impresa nelle grandi aziende manifatturiere italiane, rilevando il ruolo che la comunicazione può svolgere per la competitività delle imprese considerate; (2) analizzare il profilo professionale e il ruolo svolto dai Direttori di Comunicazione all'interno delle aziende manifatturiere; (3) investigare l'esistenza di differenze significative nella gestione della comunicazione nei diversi settori produttivi, confrontando in particolare il settore manifatturiero con quelli dei servizi privati e dei servizi pubblici.

Sulla base di questi obiettivi, sono state formulate le seguenti domande di ricerca:

RQ1. La funzione comunicazione si è istituzionalizzata all'interno delle industrie manifatturiere italiane? (Quali sono le caratteristiche della funzione nelle aziende considerate? Quali le attività specialistiche gestite dalla Direzione Comunicazione? Quali sono le attività e tecniche di misurazione e valutazione? In che modo la crisi ha inciso sugli investimenti in comunicazione?)

RQ2. Qual è il profilo dei Direttori Comunicazione Italiani e il loro livello di professionalizzazione? (Quali sono le caratteristiche personali e professionali dei Direttori di Comunicazione nelle imprese manifatturiere?)

RQ3. In che misura i Direttori Comunicazione delle imprese manifatturiere sono coinvolti nei processi decisionali aziendali? (Qual è il loro contributo strategico alla gestione organizzativa?)

RQ4. In che misura il grado di istituzionalizzazione e la rilevanza strategica della funzione comunicazione rappresentano un elemento di competitività per il settore manifatturiero rispetto agli altri settori produttivi?

4. Metodo e procedure di analisi

Come in precedenza menzionato, questo studio fa parte di un progetto di ricerca più ampio che ha monitorato nel corso degli ultimi tredici anni l'evoluzione e le tendenze nell'ambito della comunicazione d'impresa nelle organizzazioni italiane.

I dati presentati sono, pertanto, tratti dalla sesta edizione dell'indagine quantitativa condotta alla fine del 2013, e somministrata utilizzando una piattaforma interattiva online. È stato realizzato un questionario formato da 42 domande che è stato somministrato tramite pre-test a 15 professionisti al fine di valutarne il grado di efficacia. La versione finale è stata inviata tramite mail ai Direttori Comunicazione delle 300 più grandi aziende operanti in Italia. Le imprese sono state selezionate sulla base della classifica Mediobanca che identifica le aziende leader in Italia per dimensioni e fatturato. I dati raccolti hanno permesso di eseguire analisi comparative tra settori produttivi diversi e di analizzare lo stato dell'arte del settore manifatturiero rapportato ad altri settori quali servizi privati, servizi pubblici e non profit.

Il campione è derivato da un processo di autoselezione operato dai destinatari, con un tasso di risposta pari al 61%, per un totale di 183 rispondenti. Il questionario è suddiviso in sette sezioni: 1) la struttura organizzativa della Direzione Comunicazione; 2) il ruolo e il potere della comunicazione all'interno della struttura gerarchica organizzativa; 3) i contenuti e le finalità delle attività di comunicazione; 4) la misurazione dei risultati; 5) il *budget* di comunicazione e la relazione agenzia-cliente; 6) il profilo dei Direttori Comunicazione; 7) il profilo delle organizzazioni in termini di struttura, orientamento imprenditoriale e innovativo, e livelli di *performance*.

Gli item riguardanti le sezioni 1-7 sono stati sviluppati sulla base della letteratura di comunicazione strategica presentata in precedenza; mentre gli item riguardanti la sezione 8 e, in particolare la misura dell'orientamento imprenditoriale e innovativo delle organizzazioni selezionate, sono stati costruiti utilizzando la Scala di Orientamento Imprenditoriale di Covin e Slevin (1986, 1989). D'accordo con gli autori, possono essere definite "organizzazioni

imprenditoriali” quelle organizzazioni che simultaneamente sono maggiormente orientate al rischio, al cambiamento e alla proattività, rispetto alle loro operazioni di business, di offerta prodotto e tecnologie (Covin *et al.*, 2006: 57). Più precisamente la Scala di Orientamento Imprenditoriale si compone di otto item: i primi tre item misurano l’attitudine dell’azienda al cambiamento; i secondi tre item valutano l’orientamento alla proattività; gli ultimi due item valutano la propensione al rischio. Basandosi su queste tre dimensioni (innovazione, proattività e rischio) può essere calcolato un indice di orientamento imprenditoriale.

Le organizzazioni, invece, che sono leader nella gestione degli sviluppi tecnologici, con una forte attitudine a percorrere strade inesplorate e che anticipano le azioni dei propri concorrenti sono definite “organizzazioni innovative” (Özsomer *et al.*, 1997; Daft, 1982; Ettlie e O’Keefe, 1982).

Sono state condotte analisi descrittive (frequenze, medie, deviazione standard) e statistiche (analisi fattoriale esplorativa e test chi quadrato) per ciascuna delle variabili di interesse. L’impiego dell’analisi esplorativa fattoriale ci ha permesso di ridurre i dati iniziali riguardanti l’orientamento imprenditoriale e innovativo in un numero inferiore di fattori (Thompson, 2004). È stato inoltre eseguito il test di Chi-quadrato per esaminare le differenze tra i diversi settori produttivi ed esplorare eventuali relazioni significative.

5. Risultati

5.1 Il profilo delle aziende esaminate: un focus sulle manifatturiere

Le aziende coinvolte nel processo di rilevazione statistica dei dati appartengono a tre settori produttivi che presentano un diverso tasso di rispondenza: il settore manifatturiero; il settore dei servizi privati, che include anche il bancario/assicurativo; il settore dei servizi pubblici e non profit. Le aziende manifatturiere coinvolte rappresentano il 42,3% del totale dei rispondenti, mentre il settore dei servizi privati il 25,2% e quello dei servizi pubblici e non profit il 32,6%.

Il profilo delle aziende manifatturiere nello specifico è stato esaminato attraverso l’uso di tre macro-categorie di analisi: la struttura dell’organizzazione (natura giuridica dell’impresa, quotazione in borsa, numero dei dipendenti, fatturato); le *performance* (incremento delle vendite, incremento della quota di mercato e incremento della redditività); l’orientamento imprenditoriale e innovativo (livello di orientamento al cambiamento, livello di orientamento al rischio, livello di orientamento alla proattività). Le tabelle che seguono sintetizzano il profilo delle aziende e il loro *background* generale.

Tab. 1: Struttura organizzativa delle aziende manifatturiere

Struttura organizzativa delle aziende manifatturiere	n	%
<i>Natura giuridica dell’impresa</i>		
Privata	48	92,3
Pubblica	4	7,7
<i>Quotazione in borsa</i>		
Aziende non quotate	14	71,4
Aziende quotate	35	28,6
<i>Dimensioni dell’impresa (n. di dipendenti)</i>		
Medio (1001-10000)	34	65,4
Grande (>10001)	5	9,6
<i>Dimensioni dell’impresa (fatturato)</i>		
Medio (Da 801 mni a 2 mdi)	19	38,8
Grande (oltre i 2 mdi)	13	26,5

Fonte: ns. elaborazioni

Per quanto riguarda la struttura organizzativa delle imprese manifatturiere, come mostrato nella tabella 1, la maggior parte delle aziende esaminate ha una natura giuridica di tipo privato (92,3%) e

il 28,6% delle aziende è quotato in borsa. Per quanto riguarda le dimensioni delle imprese in termini di numero di dipendenti, le imprese analizzate sono di medio-grandi dimensioni: il 65,4% delle aziende manifatturiere ha un numero di dipendenti compreso tra 1001 e 10000, mentre il 9,6% delle aziende supera il valore di 10001 dipendenti. In termini di fatturato, il 38,8% delle imprese manifatturiere registra un fatturato compreso tra gli 800 milioni e i 2 miliardi di euro, mentre il 26% ha un fatturato che supera i 2 miliardi di euro.

Le aziende manifatturiere sono state inoltre esaminate dal punto di vista del livello di *performance* percepito dai rispondenti, come sintetizzato nella tabella 2. In particolare dai dati hanno rivelato un medio incremento delle vendite (M: 3,20; SD: 1,03) e della quota di mercato (M: 3,20; SD: 1,03) e un più basso incremento della redditività (M:3.18; SD: 1,03).

Tab. 2: Livello di performance delle imprese manifatturiere

Livello di performance	M	SD
Incremento Vendite	3,20	1,03
Incremento Quota di mercato	3,20	0,92
Incremento Redditività	3,18	1,03

Fonte: ns. elaborazioni

Infine è stato valutato l'orientamento imprenditoriale e innovativo delle imprese, mostrato in tabella 3. L'orientamento imprenditoriale di un'impresa si basa sull'orientamento che la stessa ha nei confronti del cambiamento, del rischio, della proattività e dell'innovatività. Il 70% dei rispondenti sostiene che il livello di orientamento al cambiamento della propria azienda sia alto. Allo stesso modo più della metà dei rispondenti (66%) considera elevato il livello di orientamento alla proattività. Più moderata è la percezione di livello di orientamento al rischio che per il 53,1% dei rispondenti si attesta a livello medio. Infine, in modo simile, la maggior parte dei rispondenti (38,8%) considera medio il livello di innovatività strategica della propria impresa manifatturiera.

Tab. 3: Orientamento imprenditoriale e innovativo delle imprese manifatturiere

Orientamento imprenditoriale e innovativo	n	%
<i>Livello di orientamento al cambiamento</i>		
Medio	12	24
Alto	35	70
<i>Livello di orientamento al rischio</i>		
Medio	26	53,1
Alto	9	18,4
<i>Livello di orientamento alla proattività</i>		
Medio	14	28
Alto	33	66
<i>Livello di innovatività strategica</i>		
Medio	19	38,8
Alto	13	26,5

Fonte: ns. elaborazioni

5.2 Il grado di istituzionalizzazione della funzione comunicazione (RQ1)

Abbiamo investigato il grado di istituzionalizzazione della funzione comunicazione attraverso la rilevazione di una serie di indicatori: la presenza di una Direzione Comunicazione; la posizione di tale Direzione rispetto alla struttura gerarchica organizzativa con riferimento alle linee di *reporting*; le attività gestite dalla Direzione Comunicazione; il livello di misurazione e di valutazione delle attività di comunicazione; il budget e le risorse allocate alla comunicazione.

A livello complessivo nelle grandi imprese italiane la comunicazione ha raggiunto una posizione di rilievo all'interno della struttura organizzativa: nell'84% delle aziende rispondenti esiste una

Direzione Comunicazione in cui è accentrata la gestione delle attività di comunicazione e nel 54% dei casi il Direttore Comunicazione riporta direttamente al Presidente e all'Amministratore Delegato.

Questo trend è replicato nella quasi totalità delle aziende manifatturiere esaminate (96,2%), in cui le attività di comunicazione sono centralizzate in un unico dipartimento, la Direzione Comunicazione in cui il Communication Manager assume il ruolo di Direttore di Comunicazione. Dal punto di vista della posizione gerarchica, nel 69,2% delle aziende manifatturiere, la Direzione Comunicazione riporta direttamente al Presidente o Amministratore Delegato (CEO).

Con riferimento alle attività gestite dalla Direzione Comunicazione, nella maggior parte delle imprese italiane la Direzione Comunicazione si occupa in prevalenza delle seguenti attività: relazioni con i media (87,8%), Comunicazione Istituzionale (83,8%), seguite dalla Comunicazione di Crisi (75,4%), Comunicazione della CSR (73,5%) e Organizzazione di Eventi (72,5%).

La tabella che segue sintetizza in che percentuale le attività specialistiche di comunicazione sono svolte all'interno della Direzione Comunicazione nelle aziende manifatturiere.

Tab. 4: Attività di comunicazione svolta nella Direzione Comunicazione nelle imprese manifatturiere

Attività di comunicazione	%
Relazioni con i Media	88
Comunicazione Istituzionale	88
Comunicazione Ambientale	84,1
Comunicazione della CSR	83
Comunicazione di Crisi	81,3
Organizzazione di Eventi	71,7
Comunicazione Interna	70
Sponsorizzazioni	67,4
Comunicazione Pubblicitaria	53,2
Comunicazione Finanziaria	53,2
Comunicazione di Marketing	52,1
Public Affairs	48,8

Fonte: ns. elaborazioni

Coerentemente con quanto rilevato a livello nazionale, anche nelle imprese manifatturiere la Direzione Comunicazione svolge in modo prevalente attività di Relazioni con i Media (88%) e Comunicazione Istituzionale (88%).

Per quanto riguarda il grado di importanza attribuita alle attività di comunicazione, le tabelle che seguono sintetizzano l'importanza attribuita alle attività specialistiche di comunicazione sia a livello generale sia a livello di settore manifatturiero.

Tab. 5: Importanza delle attività di comunicazione svolte oggi nelle imprese italiane

Attività di comunicazione: importanza oggi	M	SD
Relazioni con i Media	4,41	0,834
Comunicazione Istituzionale	4,13	1,012
Comunicazione di Crisi	3,99	1,107
Comunicazione di Marketing	3,95	0,944
Comunicazione Interna	3,74	1,102
Organizzazione di Eventi	3,70	0,910
Comunicazione Pubblicitaria	3,60	1,166
Comunicazione della CSR	3,53	1,172
Public Affairs	3,50	1,127
Comunicazione Finanziaria	3,45	1,321
Comunicazione Ambientale	3,44	1,157
Sponsorizzazioni	3,19	1,010

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 6: Importanza delle attività di comunicazione svolte oggi nelle imprese manifatturiere

Attività di comunicazione: importanza oggi	M	SD
Relazioni con i Media	4,29	0,898
Comunicazione di Marketing	4,19	0,704
Comunicazione Istituzionale	4,14	0,969
Comunicazione di Crisi	4,11	1,026
Comunicazione Interna	3,94	1,029
Comunicazione Pubblicitaria	3,76	1,190
Organizzazione di Eventi	3,76	0,947
Comunicazione Ambientale	3,70	1,036
Comunicazione della CSR	3,65	1,079
Public Affairs	3,64	1,008
Comunicazione Finanziaria	3,52	1,118
Sponsorizzazioni	3,16	1,043

Fonte: ns. elaborazioni

A livello generale, le attività di Relazioni con i Media (M: 4,41; SD: 0,834) e di Comunicazione Istituzionale (M: 4,13; SD: 1,012) sono considerate di maggiore rilevanza da parte degli intervistati.

Un trend simile emerge nelle imprese manifatturiere seppur con qualche variazione in termini di grado di importanza, come mostrato nella tabella precedente. Anche in questo caso le attività ritenute più importanti sono: le Relazioni con i Media (M:4,29; SD: 0,898); la Comunicazione di Marketing (M:4,19; SD: 0,704); la Comunicazione Istituzionale (M:4,14; SD: 0,969); la Comunicazione di Crisi (M:4,11; SD: 1,026).

Con riferimento alle attività di misurazione e valutazione dei risultati, i dati mostrano che le aziende italiane misurano prevalentemente l'impatto delle attività di comunicazione sulle aree di *performance* competitiva (71,8%) e di clima interno (69,4%), seguite dalle aree di *performance* dei processi organizzativi (63,2%) e *performance* delle comunità locali (62,5%). Anche nelle imprese manifatturiere l'impatto delle attività di comunicazione viene misurato prevalentemente per le aree di *performance* del clima interno (76%), *performance* competitiva (69,4%), seppur con alcune differenze. Segue però la *performance* finanziaria (60,4%). In misura minore risulta invece la misurazione dell'impatto sulle aree di *performance* delle comunità locali (42,2%) e dei processi organizzativi (56,3%).

A livello di parametri utilizzati, sia a livello generale sia a livello di singolo settore manifatturiero l'attenzione è focalizzata sulla misurazione degli *outcome* di comunicazione. La misurazione dei media *clipping* (83,7% a livello generale; 89,6% nelle imprese manifatturiere), della qualità del contenuto pubblicato (87,7 a livello generale; 87,5% nelle imprese manifatturiere) sono le tecniche più utilizzate. Seguono le tecniche di misurazione dell'influenza sulla qualità delle relazioni (65,3% a livello generale; 72,9% nelle imprese manifatturiere) e della reputazione (72,7% a livello generale; 77,6% nelle imprese manifatturiere), e infine l'impiego di metriche per i media digitali (55,9% a livello generale; 66% nelle imprese manifatturiere).

Per quanto riguarda infine il *budget* e l'allocazione delle risorse, in seguito alla crisi economica che ha investito il sistema produttivo italiano, gli investimenti in comunicazione (fatta eccezione per la pubblicità) si sono ridotti secondo il 74% dei rispondenti a livello generale e il 76% dei rispondenti nel settore manifatturiero. A livello generale il 44,3% dei rispondenti dichiara che le risorse comunicazione rimarranno stabili per i prossimi tre anni, mentre solo il 19,1% ritiene possibile un loro aumento. Le imprese manifatturiere a riguardo seguono un trend simile, seppur con un lieve pessimismo: il 40% dei rispondenti dichiara, infatti, che le risorse in comunicazione rimarranno stabili per i prossimi tre anni, mentre solo il 18% dei rispondenti ritiene possibile una tendenza di crescita.

5.3 Il livello di professionalizzazione dei Direttori Comunicazione (RQ2)

Abbiamo valutato il livello di professionalizzazione dei Direttori Comunicazione attraverso un'analisi dettagliata del loro *background* personale, formativo e professionale.

Il settore manifatturiero rispecchia le tendenze generali emerse dalla ricerca. Il 36,7% dei Direttori Comunicazione delle imprese manifatturiere ha un'età compresa tra i 45 e i 50 anni (38,5% a livello generale). Il 34,7% ha un'età inferiore ai 44 anni (34,4% a livello generale). Si evince pertanto un Direttore Comunicazione relativamente giovane.

In merito alla componente femminile presente nella Direzione Comunicazione, nelle aziende manifatturiere la percentuale di donne presenti è superiore rispetto ai dati generali. Nel 30,8% delle aziende manifatturiere esaminate le donne sono presenti in percentuale superiore al 76%, mentre a livello generale la percentuale si riduce al 19,1%. Nonostante questo tuttavia, sia a livello generale sia a livello manifatturiero i Direttori Comunicazione sono prevalentemente uomini (62,3% a livello generale; 63,3% nelle imprese manifatturiere).

Per quanto concerne il percorso formativo, la maggior parte dei rispondenti del settore manifatturiero (67,3%) rivela che più della metà delle persone impiegate nella Direzione Comunicazione possiede una laurea. A livello generale tale percentuale si riduce al 43,7%.

La percentuale di dipendenti che ha una specializzazione di comunicazione è piuttosto bassa sia a livello generale sia a livello di settore. A livello generale il 71% dichiara che meno del 25% dei dipendenti sono specializzati in Comunicazione; nel settore manifatturiero tale percentuale raggiunge il valore di 63,5%.

Infine, con riguardo al percorso professionale dei Direttori Comunicazione, nella maggior parte dei casi (76,2% a livello generale; 73,5% nel settore manifatturiero) i Direttori Comunicazione hanno svolto il loro percorso nell'ambito della Comunicazione e delle Relazioni pubbliche d'Impresa.

5.4 Il coinvolgimento dei Direttori Comunicazione e il loro contributo alla gestione strategica delle imprese (RQ3)

Una successiva fase di analisi ha riguardato la valutazione del livello di coinvolgimento dei Direttori Comunicazione alla gestione strategica dell'impresa e il reale contributo che la comunicazione può dare. Per misurare il grado di coinvolgimento dei Direttori Comunicazione abbiamo rilevato la presenza dei seguenti indicatori: la loro partecipazione al Comitato Direttivo e ai processi decisionali; la credibilità percepita nei confronti del Top Management; il livello di collaborazione con altre funzioni aziendali.

A livello complessivo la relazione diretta tra Direzione Comunicazione e Top Management è confermata dall'inclusione del Direttore Comunicazione nel Comitato Direttivo, su invito o in modalità permanente, che avviene nel 67,3% dei casi. Inoltre solo nel 58,7% delle aziende il Direttore Comunicazione supporta in modo attivo i processi decisionali d'impresa. Queste percentuali aumentano se si fa riferimento al solo settore manifatturiero, dove nell'82,7% delle imprese manifatturiere esaminate il Direttore Comunicazione fa parte del Comitato Direttivo e nel 62,7% dei casi è attivamente coinvolto nei processi decisionali dell'impresa.

Per quel che riguarda la credibilità percepita nei confronti del Top Management, essa è stata valutata attraverso l'analisi di quanto i Direttori Comunicazione ritengano che il management consideri importanti le loro valutazioni e prendano seriamente in considerazione i loro suggerimenti. A livello generale, il 58,7% dei rispondenti afferma che le proprie proposte e i suggerimenti dati siano considerati importanti o molto importanti da parte del Top Management. Una valutazione simile è stata espressa dai Direttori Comunicazione delle sole aziende manifatturiere (58,8%).

Infine in merito al livello di collaborazione con altre funzioni aziendali, la maggior parte delle aziende esaminate a livello generale collabora principalmente con la Direzione Generale (M:3,99; SD: 0,884) e con la funzione Marketing (M:3,99; SD: 0,990). Questa tendenza emerge anche nelle imprese manifatturiere come sintetizzato dalla tabella che segue dove si registra un elevato livello di collaborazione con la funzione Marketing (M: 4,14; SD:0,833) e con la Direzione Generale (M:4; SD: 0,917). Nelle imprese manifatturiere, inoltre, i rispondenti hanno espresso di collaborare in modo rilevante anche con la funzione Risorse Umane (M:3,71; SD: 1,071).

Tab. 7: Livello di collaborazione con altre funzioni aziendali nelle imprese manifatturiere

Altre funzioni aziendali: livello di collaborazione	M	SD
Funzione Marketing	4,14	0,833
Direzione Generale	4	0,917
Funzione Risorse Umane	3,71	1,071
Funzione legale	2,84	1,255
Funzione Produzione	2,79	1,071
Funzione Amministrazione	2,73	0,995
Funzione Sistemi Informativi	2,47	0,981

Fonte: ns. elaborazioni

Per misurare il contributo strategico che la comunicazione può dare abbiamo utilizzato il paradigma dell'Entrepreneurial Communication Paradigm (ECP), operazionalizzando in particolare le quattro dimensioni che identificano le dimensioni strategiche della comunicazione e identificate come: *Constituting*, *Aligning*, *Visioning* ed *Energizing*. Abbiamo esaminato, in particolare, come i Direttori Comunicazione valutino tali dimensioni, vale a dire a quale grado ciascuna di esse è sviluppata all'interno delle organizzazioni. I dati ottenuti riguardanti le grandi imprese italiane nel complesso sono sintetizzati nella tabella che segue.

Tab. 8: Importanza delle dimensioni della comunicazione strategica nelle imprese italiane

Dimensioni comunicazione strategica: importanza oggi	M	SD
Visioning	3,94	1,014
Aligning	3,59	1,062
Energizing	3,52	1,223
Constituting	3,42	1,183

Fonte: ns. elaborazioni

Nelle grandi imprese italiane, il contributo che la comunicazione sembra dare in misura maggiore riguarda l'attività di *Visioning* (M: 3,94; SD: 1,014) seguita da quella di *Aligning* (M: 3,59; SD: 1,062). Nel primo caso la comunicazione contribuisce a diffondere le linee guida, la missione, gli obiettivi e le decisioni aziendali tra gli *stakeholder* considerati di rilievo per l'impresa, con l'intento di ottenerne il supporto e la legittimità a operare. Nel secondo caso la comunicazione agisce come collegamento tra l'interno e l'esterno e implementa un'attività di allineamento costante tra azioni organizzative e aspettative degli *stakeholder*, stimolando il raggiungimento di una coerenza di intenti.

Per quanto riguarda il settore manifatturiero l'analisi presenta alcune similarità come mostrato nella tabella 9.

Tab. 9: Importanza delle dimensioni della comunicazione strategica oggi nelle imprese manifatturiere

Dimensioni comunicazione strategica: importanza oggi	M	SD
Visioning	4,18	0,865
Energizing	3,67	1,143
Aligning	3,65	0,976
Constituting	3,16	1,155

Fonte: ns. elaborazioni

Nelle imprese manifatturiere italiane, la componente di *Visioning* è considerata la più rilevante del ruolo strategico della comunicazione. Segue tuttavia la componente di *Energizing*, che privilegia il contesto interno dell'impresa a quello esterno e che si focalizza sul coinvolgimento dei dipendenti e dei partner professionali e sulla loro attivazione per proporre nuove idee e identificare nuove opportunità di crescita per l'impresa.

5.5 La rilevanza strategica e competitiva della comunicazione e i settori produttivi: un'analisi comparativa (RQ4)

Abbiamo deciso di investigare se la rilevanza strategica della comunicazione espressa attraverso gli indicatori e le dimensioni analizzate in precedenza possa differenziarsi sulla base del settore produttivo considerato. In particolar modo la nostra analisi si è mossa lungo due direttrici: da un lato abbiamo cercato di capire se esistono relazioni significative tra le dimensioni della comunicazione strategica investigate e il settore manifatturiero; dall'altro abbiamo analizzato la validità nel settore manifatturiero delle relazioni positive emerse a livello nazionale tra livello di innovatività dell'impresa e il ruolo strategico della comunicazione.

Per comprendere e individuare eventuali relazioni di significatività tra le dimensioni della comunicazione strategica e settore manifatturiero, abbiamo eseguito delle analisi comparative per le seguenti dimensioni: grado di istituzionalizzazione; coinvolgimento del Direttore Comunicazione e contributo strategico della comunicazione alla gestione d'impresa.

Con riferimento al grado di istituzionalizzazione, emergono relazioni significative tra il settore produttivo manifatturiero e i seguenti indicatori: la presenza della direzione comunicazione, la posizione gerarchica e le linee di *reporting*; la partecipazione al comitato direttivo; alcune attività di misurazione svolte.

Nel settore manifatturiero si registra una percentuale maggiore di aziende (96,2%) in cui le attività di comunicazione sono accentrate in una Direzione, come evidenziato nella tabella 10. Il settore manifatturiero è seguito dal settore dei servizi privati (93,5%) e dal settore dei servizi pubblici e non profit (77,5%). Il test del chi quadrato mostra una relazione significativa tra le variabili considerate ($\chi= 9,067$; $df=2$; $p= 0,011$).

Tab. 10: Presenza della Direzione Comunicazione per settore produttivo

Settore produttivo	Presenza Direzione Comunicazione (%)
Manifatturiero	96,2
Servizi privati	93,5
Servizi pubblici e non profit	77,5

Fonte: ns. elaborazioni

Con riferimento al livello di coinvolgimento del Direttore Comunicazione, abbiamo fatto riferimento alla posizione gerarchica e alle linee di *reporting* e alla sua partecipazione al Comitato Direttivo. Nelle imprese manifatturiere la Direzione dipende prevalentemente dal CEO in misura maggiore (69,2%) rispetto agli altri settori (servizi privati: 64,5%; servizi pubblici e non profit: 35%).

Tab. 11: Linee di reporting per settore produttivo

Settore produttivo	Da chi dipende la Direzione (%)		
	CEO	Direttore Generale	Direttore di funzione
Manifatturiero	69,2	7,7	23,1
Servizi privati	64,5	12,9	22,6
Servizi pubblici e non profit	35	40	25

Fonte: ns. elaborazioni

Anche in questo caso il valore del chi quadrato ($\chi= 18151$; $df=4$; $p= 0,001$) mostra una relazione significativa fra le variabili considerate.

In merito alla partecipazione del Direttore Comunicazione al Comitato Direttivo nell'82,7% delle aziende manifatturiere la Direzione Comunicazione partecipa attivamente al Comitato

Direttivo, in misura maggiore rispetto agli altri settori (servizi privati: 71%; servizi pubblici e non profit: 57,5%). La relazione in questo caso appare leggermente significativa ($\chi= 9,194$; $df=4$; $p= 0,056$).

Tab. 12: Partecipazione al Comitato Direttivo per settore produttivo

Settore produttivo	Partecipazione al Comitato Direttivo		
	No	Sì, solo su invito	Sì, in modo stabile
Manifatturiero	17,3	26,9	55,8
Servizi privati	29	35,5	35,5
Servizi pubblici e non profit	42,5	25	32,5

Fonte: ns. elaborazioni

In merito alle attività di misurazione e di controllo, emergono relazioni significative tra alcune aree di *performance* misurate e il settore produttivo. In particolar modo è possibile sottolineare differenze significative per settore in merito alla misurazione delle aree di *performance* finanziaria ($\chi= 8650$; $df=2$; $p= 0,013$) e delle comunità locali ($\chi= 19955$; $df=2$; $p= 0,000$).

Tab. 13: Aree di performance misurate per settore produttivo

Settore produttivo	Misurazione performance finanziaria (%)	Misurazione performance delle comunità locali (%)
Manifatturiero	60,4	42,6
Servizi privati	70,4	57,7
Servizi pubblici e non profit	34,4	89,5

Fonte: ns. elaborazioni

Per quanto riguarda la misurazione delle *performance* finanziarie, il 60,4% delle aziende manifatturiere sostiene di misurare l'impatto delle attività di comunicazione su questa area di *performance*. Rispetto ad altri settori, il valore è inferiore a quello riportato dalle aziende operanti nel settore dei servizi privati (70,4%). Nel caso delle *performance* delle comunità locali invece, solo il 42,6% delle imprese manifatturiere dichiara di misurare l'impatto delle attività di comunicazione su questa area contro il 57,7% delle imprese che operano nel settore dei servizi privati e l'89,5% delle imprese dei servizi pubblici e *non profit*.

Con riferimento al contributo strategico della comunicazione, infine emergono relazioni significative soltanto tra il ruolo di *Visioning* e il settore produttivo manifatturiero ($\chi= 13173$; $df=6$; $p= 0,04$).

Tab. 14: Dimensione *Visioning* per settore produttivo

Settore produttivo	<i>Visioning</i> (Importante/Molto Importante)
Manifatturiero	82,4
Servizi privati	70,9
Servizi pubblici e non profit	59

Fonte: ns. elaborazioni

Nel settore manifatturiero l'82,4% considera il ruolo di *Visioning* decisamente rilevante per l'impresa. Nei servizi privati tale percentuale scende al 70,9% e nei servizi pubblici e non profit al 59%.

Infine abbiamo esaminato la relazione esistente tra i livelli di innovatività delle imprese manifatturiere e il contributo strategico della comunicazione.

A livello generale i dati rivelano infine che esistono alcune correlazioni positive tra il ruolo strategico della comunicazione e livello di innovatività dell'impresa.

Tab. 15: Coefficienti di correlazione tra livello di innovatività dell'impresa e ruolo strategico della comunicazione

		Proposte del CCO prese in considerazione	Partecipazione del CCO ai processi decisionali	Importanza Constituting	Importanza Aligning	Importanza Visioning	Importanza Energizing
Livello di innovatività	r	,339(**)	,364(**)	,241(**)	,375(**)	,310(**)	,163(†)
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,071
	N	125	125	124	124	124	124
* correlazione significativa a 0.05							
** correlazione significativa a 0.01							
† correlazione significativa a 0.1							

Fonte: ns. elaborazioni

La tabella 15 mostra livelli significativi di correlazione positiva tra grado di innovatività delle imprese e gli indicatori che rilevano il ruolo strategico della comunicazione. Le grandi imprese italiane più innovative sono anche quelle in cui il CCO viene ascoltato con serietà e attenzione e supporta il top management nei processi decisionali. Esistono inoltre relazioni positive significative tra il livello di innovatività e le quattro componenti strategiche di ruolo che la comunicazione può svolgere.

Tali relazioni però non sono emerse nell'analisi del settore manifatturiero. Le imprese manifatturiere presentano un elevato livello di innovatività, in percentuale superiore a quello degli altri settori esaminati come mostra la tabella 16.

Tab. 16: Alto livello di innovatività strategica: una comparazione tra settori

Settore produttivo	Alto (4-5) livello di innovatività strategica (84%)
Manifatturiero	44
Servizi privati	41,9
Servizi pubblici e non profit	17,9

Fonte: ns. elaborazioni

Il 44% delle imprese manifatturiere valuta il proprio livello di innovatività strategica elevato (punteggio 4-5 su scala Likert), rispetto al 41,9% delle imprese che operano nel settore dei servizi privati e il 17,9% delle imprese dei servizi pubblici e non profit ($\chi^2=9783$; $df=4$; $p=0,04$). Tuttavia le imprese manifatturiere non si distinguono in modo significativo da aziende operanti in altri settori in termini di contributo e ruolo strategico della comunicazione espresso attraverso le dimensioni elencate nella tabella 15.

6. Discussione

Dall'analisi dei dati emerge un quadro per certi versi paradossale relativo allo stato della comunicazione nel settore manifatturiero italiano.

Dal punto di vista istituzionale, nelle imprese manifatturiere italiane la comunicazione sembra aver acquisito un ruolo formalmente riconosciuto. È elevato il numero di imprese manifatturiere in cui le attività di comunicazione, di base e specialistiche, sono accentrato in un'unica Direzione e che prevedono che il ruolo del Direttore Comunicazione interagisca con il *top management* su tematiche strategiche. Il profilo e il livello di professionalizzazione dei Direttori Comunicazione delle imprese manifatturiere lo attestano: la maggior parte di loro ha sviluppato competenze di ruolo specialistiche nell'ambito delle Relazioni Pubbliche o Comunicazione d'Impresa. Tale processo di istituzionalizzazione formale e strutturale della comunicazione è confermato dalle modalità di *reporting* del Direttore Comunicazione e dalla sua partecipazione al Comitato Direttivo. Nella maggior parte delle imprese manifatturiere, infatti, il Direttore Comunicazione riporta direttamente al Presidente o al CEO dell'impresa e la sua presenza all'interno del Comitato Direttivo è frequente.

Secondo gli studi di relazioni pubbliche sul tema, (Grunig, 2006) tale legame diretto rappresenta proprio un indicatore dell'istituzionalizzazione del ruolo strategico della comunicazione.

Sebbene a livello formale la comunicazione abbia acquisito un ruolo di rilievo, a livello sostanziale, il settore manifatturiero non sembra sfruttare a pieno le potenzialità che un uso strategico della comunicazione consentirebbe. In poco più della metà delle imprese manifatturiere infatti i Direttori Comunicazione partecipano e supportano i processi decisionali, così come in poco più della metà delle imprese manifatturiere i suggerimenti della Direzione Comunicazione vengono presi seriamente in considerazione.

Nelle imprese manifatturiere inoltre il focus centrale delle attività di comunicazione sembra riguardare attività più tradizionali di comunicazione quali le relazioni con i media e la comunicazione istituzionale, mentre meno importanza viene data ad attività più specialistiche e avanzate. Lo stesso contributo strategico della comunicazione riguarda principalmente il posizionamento nella mente del consumatore delle strategie e degli obiettivi dell'impresa proprio per ottenerne il consenso (attività di *Visioning*) e meno importanza invece assume il contributo che la comunicazione può dare alla formulazione delle strategie aziendali e all'identificazione di nuove opportunità per l'impresa (attività di *Constituting*).

Allo stesso modo anche l'attività di misurazione dei risultati è legata, nelle imprese manifatturiere, a elementi tradizionali: la misurazione degli *outcome* emerge come attività di misurazione centrale. Secondo alcuni studi internazionali l'implementazione di metodi e tecniche di misurazione e valutazione rappresenta un altro indicatore del processo di istituzionalizzazione della comunicazione, dal momento che contribuisce a dimostrarne il suo valore effettivo (Swerling, Sen, 2009). Nel settore manifatturiero tuttavia l'attività di misurazione sembra limitarsi al media *clipping* e alla qualità di contenuto, sottovalutando l'attività di misurazione delle relazioni con le comunità locali e della reputazione dell'impresa.

L'appartenenza al settore produttivo manifatturiero, rispetto a quelli dei servizi privati e pubblici, non è correlata alla considerazione in cui viene tenuto il supporto della comunicazione e la consulenza del Direttore Comunicazione al *top management*. Correlazione che è invece molto forte col livello di innovatività dell'impresa, a prescindere dal settore produttivo di appartenenza. In altre parole sono le imprese più innovative quelle in cui viene utilizzato in misura maggiore il supporto strategico della comunicazione, testimoniando così l'importanza che viene attribuita nelle imprese più evolute al supporto che la comunicazione è in grado di fornire.

Nelle aziende più innovative, la comunicazione svolge il ruolo di interprete delle dinamiche che caratterizzano l'ambiente esterno, fornendo al management informazioni e considerazioni utili all'elaborazione di nuove strategie. In altri termini, la comunicazione mantiene e svolge un duplice ruolo: quello di ascoltatore attivo dell'ambiente esterno, delle esigenze e attese degli *stakeholder* e quello di "*strategic advisor*", nel momento in cui supporta i processi decisionali strategici al fine di soddisfare tali attese. Il risultato è la costruzione di più forti reti di relazioni e di partnership in grado di legittimare l'operato organizzativo.

Il settore manifatturiero si distingue in modo significativo dagli altri settori solo per quel che riguarda gli indicatori formali del processo di istituzionalizzazione della comunicazione. Per quanto riguarda invece gli altri indicatori, come l'importanza che viene attribuita alle proposte dei Direttori comunicazione e il livello di collaborazione col *top management*, il settore manifatturiero non manifesta differenze significative rispetto agli altri settori produttivi. L'unica relazione positiva con gli indicatori dell'importanza strategica assunta dalla comunicazione è quella che emerge, come già indicato, col livello di innovatività delle imprese. Le imprese più innovative sono quelle infatti che utilizzano il supporto strategico che la comunicazione è in grado di dare.

7. Conclusioni

Il nostro studio consente di delineare un quadro preciso dello stato dell'arte della comunicazione delle imprese manifatturiere che ci permette di evidenziare punti di forza e di debolezza e possibili aree di miglioramento.

Dal punto di vista formale, vale a dire in termini di presenza di un Dipartimento di Comunicazione centralizzato e della partecipazione del Direttore comunicazione ai processi decisionali del Comitato Direttivo, il settore manifatturiero appare più evoluto rispetto agli altri settori. Se però si analizzano aspetti specifici e più precisi riguardanti l'influenza che la Direzione Comunicazione è in grado di esercitare sui processi decisionali aziendali, il settore manifatturiero non presenta un livello particolare di evoluzione rispetto ad altri settori produttivi.

Se le industrie manifatturiere vogliono sfruttare a pieno la potenzialità che la presenza della Direzione Comunicazione e la partecipazione del Direttore comunicazione al Comitato Direttivo sono in grado di dare, occorre che i Direttori comunicazione attivino la loro attitudine imprenditoriale interna all'organizzazione per sviluppare tutte le potenzialità di supporto strategico che la comunicazione è in grado di dare al *top management* e ai processi decisionali aziendali, così come mostrato nei risultati che riguardano le aziende più innovative.

La presenza della Direzione comunicazione non è infatti più un fattore sufficiente se a esso non corrisponde una reale e concreta influenza sui processi decisionali aziendali da parte del Direttore Comunicazione e della sua struttura. E' quanto emerge dall'analisi delle aziende con un più alto grado di innovatività, in cui le proposte e i suggerimenti dati dal Direttore Comunicazione sono presi in maggiore considerazione. In questo caso la comunicazione non svolge il tradizionale ruolo di trasferimento di informazioni e messaggi da un emittente a un ricevente, ma guadagna legittimità all'interno dell'organizzazione in cui è riconosciuta come funzione strategica in grado di influenzare e incidere sullo sviluppo di capacità distintive e sull'acquisizione di vantaggio competitivo.

Un successivo sviluppo dello studio potrebbe focalizzarsi su un'analisi comparativa tra casi delle aziende manifatturiere più innovative nazionali e internazionali al fine di capire se e in che misura un comportamento proattivo e propositivo da parte del Direttore comunicazione, e dei professionisti in generale, abbia influito e possa influire per far utilizzare dal *top management* tutto il supporto strategico che la comunicazione è in grado di dare anche al fine di contribuire al successo delle imprese stesse.

Bibliografia

- ACCETTURO A., BASSANETTI A., BUGAMELLI M., FAIELLA I., FINALDI RUSSO P., FRANCO D., GIACOMELLI S., OMICCIOLI M. (a cura di) (2013), *Questioni di Economia e Finanza. Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi*, n. 193, Roma, Banca d'Italia.
- ALI M., KULIK C.T., METZ I. (2009), "The impact of gender diversity on performance in services and manufacturing organizations", *Academy of Management Proceedings*, vol. 2009, n. 1, pp. 1-6.
- ALVAREZ S., BARNEY J. (2004), "Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n. 5, pp. 621-635.
- BANCA D'ITALIA (2014), Bollettino economico, n.1, Roma, Banca d'Italia.
- BEURER-ZÜELLIG B., FIESELER C., MECKEL M. (2009), "A descriptive inquiry into the corporate communication profession in Europe", *Public Relations Review*, vol. 35, n. 3, pp. 270-279.
- CASCIO W.F. (2005), "Strategies for responsible restructuring", *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 4, pp. 39-50.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1986), "The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale", in Ronstant, R., Peterson, R., *Frontiers of Entrepreneurship Research 1986*, Proceedings of the Sixth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson College.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n.1, pp. 75-87.
- COVIN J.G., GREEN K.M., SLEVIN D.P. (2006), "Strategic process effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales growth rate relationship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 30, n. 1, pp. 57-81.
- DAFT R.L. (1982), "A dual-core model of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n. 2, pp. 193-210
- ETTLIE J.E., O'KEEFE, R.D. (1982), "Innovative attitudes, values, and intentions in organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 19, n. 2, pp. 163-182.
- HALL R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 8, pp. 607-618.

- HALLAHAN K., HOLTZHAUSEN D., VAN RULER B., VERČIČ D., SRIRAMESH K. (2007), "Defining Strategic Communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, n. 1, pp. 3-35.
- HEL FAT C.E., QUINN J.B. (2006), "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". *The Academy of Management Perspective*, vol. 20, n. 2, pp.86-88.
- GRUNIG J.E. (2006), "Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function", *Journal of Public Relations Research*, vol. 18, n. 2, pp. 151-176.
- ISTAT (2014), "Clima di fiducia delle imprese", *Statistiche Flash*, Marzo 2014.
- INVERNIZZI E., BIRAGHI S., ROMENTI S., (2012), "Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication", *Sinergie rivista di studi e ricerche*, n. 87, n. 12, pp. 149-170.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2013), "Adopting an Entrepreneurial Perspective to the Study of Strategic Communication", in D. Holtzhausen, A. Zerfass (eds.), *Handbook of strategic communication*, Routledge.
- KITCHEN P., DALY F. (2002), "Internal communication during change management", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 46-53.
- LAWSON B., TYLER B., COUSINS P.D. (2008), "Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement", *Journal of Operations Management*, vol. 26, n. 3, pp. 446-460.
- LURATI F., EPPLER M. (2006), "Communication and management: researching corporate communication and knowledge communication in organizational settings", *Studies in Communication Sciences*, vol. 6, n. 2, pp. 75-98.
- MORENO À., VERHOEVEN P., TENCH R., ZERFASS A. (2010), "European Communication Monitor 2009. An institutionalized view of how communication management professionals face the economic and media crises in Europe", *Public Relations Review*, vol. 36, n. 2, pp. 97-104.
- MORENO À., ZERFASS A., TENCH R., VERČIČ D., VERHOEVEN P. (2009), "European Communication Monitor current developments, issues and tendencies of the professional practice of public relations in Europe", *Public Relations Review*, vol. 35, n. 1, pp. 79-82.
- OZSOMER A., CALANTONE R.J., DI BONETTO A. (1997), "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n. 6, pp. 400-416.
- ROMENTI S., INVERNIZZI E., BIRAGHI S., MURTARELLI G. (2013), "Communication: a strategic lever for innovative organizations", *Atti del XXV Convegno annuale di Sinergie*.
- STEVENSON H.H., JARILLO J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 5, pp. 17-27.
- SWERLING J., SEN C. (2009), "The institutionalization of the strategic communication function in the United States", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n. 2, pp. 131-146.
- TENCH R., VERHOEVEN P., ZERFASS A. (2009), "Institutionalizing strategic communication in Europe - An ideal home or a mad house? Evidence from survey in 37 Countries", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 3, n. 2, pp. 147-164.
- THOMPSON B. (2004), *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. American Psychological Association.
- VAN DEN HOOFF B., DE RIDDER J.A. (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 2004, vol. 8, n.6, pp. 117-130.
- ZERFASS A., MORENO A., TENCH R., VERCIC D., VERHOEVEN P. (2013), *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape - Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Experiential marketing per il brand-land dei prodotti tipici: diventare marchio comunicando il territorio

LEA IAIA* MONICA FAIT* FEDERICA CAVALLO[▲] PAOLA SCORRANO** AMEDEO MAIZZA**

Abstract

Obiettivi. *l'obiettivo del presente lavoro consiste nell'approfondimento della dimensione esperienziale di innovativi format di vendita e di website dedicati alla promo-commercializzazione di prodotti agroalimentari tipici, particolarmente rappresentativi del proprio territorio di origine (cd. legame brand-land).*

Metodologia. *al fine di verificare l'ipotesi di ricerca formulata, si è fatto uso di un modello (ideato e testato in un precedente lavoro) che prevede, anche tramite l'adozione della tecnica dei focus group, l'analisi della percezione della componente esperienziale delle best practice considerate (Consorti di Tutela: Chianti Classico, Parmigiano Reggiano, Prosciutto di Parma), tanto nelle strategie di comunicazione implementate nello spazio virtuale, quanto in quello fisico (si analizzeranno e sperimenteranno, infatti, gli elementi strutturali ed esperienziali utili per allestire un concept store per i prodotti agroalimentari salentini).*

Risultati. *l'esame ha permesso di individuare gli elementi chiave per trasmettere la dimensione esperienziale ed il legame brand-land dei prodotti tipici agroalimentari nella comunicazione in store ed online.*

Limiti della ricerca. *il lavoro, pur adottando un'analisi di benchmarking, è focalizzato su un caso specifico e, per consentire di generalizzare i risultati ottenuti, sarebbe opportuno ampliare l'indagine.*

Implicazioni pratiche. *l'indagine si inserisce in un progetto di ricerca a cui partecipano aziende del settore agroalimentare, con le quali si sono condivise e sviluppate alcune delle risultanze emerse, che potranno agevolare l'implementazione di buone prassi comunicazionali.*

Originalità del lavoro. *la letteratura di marketing sulla dimensione esperienziale dei website è ancora carente; il lavoro, pertanto, potrebbe stimolare futuri approfondimenti anche in merito alla possibile adozione del modello di analisi qui prospettato.*

Parole chiave: *legame; brand-land; marketing esperienziale; effetto Made in; agroalimentari tipici*

Objectives. *the objective of the present work is to deeply analyse the experiential dimension of the innovative sales format and website dedicated to the promo-commercialisation of the typical agrofood products, particularly representative of their place of origin (cd. brand-land relation).*

Methodology. *with the aim to verify the hypothesis of research, we use a model already created and tested, which considers (through the adoption of the focus group techniques, too) the analysis of the consumers' perception of the experiential aspects in the communication strategies implemented by the best practices examined (Consortia: Chianti Classico, Parmigiano Reggiano, Parma Ham) in both the website and in the store (for the latter, there will be analysed and tested the structural and experiential elements useful for the creation of a concept store for the "Made in Salento" products).*

Findings. *the analysis permitted to identify the key elements to hand over both the experiential dimension and the brand-land relation of the typical agrofood products, to provide an emotional offline and online communication of them.*

Research Limits. *even if the research uses a benchmarking technique, it focuses on a specific case study; so, the generalisation of the outcomes could be possible with an extension of the analysis.*

Practical implications. *this work is part of a research project in which are involved several firms of the agrofood sector; with them it has been possible to share and improve some of the results obtained, which will likely facilitate the implementation of good communicational practices.*

Originality of the study. *the marketing literature on the experiential dimension applied to the website tool is still lacking; for this reason, this work could stimulate future in-depth analysis, referring to the proposed model in addition.*

Key words: *brand-land relation; experiential marketing; Made in effect; typical agrofood products*

* Dottorando di ricerca in *Economia Aziendale* - Università del Salento
e-mail: lea.iaia@unisalento.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: monica.fait@unisalento.it

▲ Dottorando di ricerca in *Economia Aziendale* - Università del Salento
e-mail: federica.cavallo@unisalento.it

** Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: paola.scorrano@unisalento.it

** Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

1. Premessa

Per produzioni agroalimentari tipiche si fa riferimento, in senso lato, a tutti quei prodotti, caratterizzati da uno stretto legame con il territorio d'origine, che viene sovente esplicitato e valorizzato dai marchi di garanzia (siano essi D.O.C., D.O.C.G., D.O.P., I.G.P., S.T.G., etc.¹). Esse si caratterizzano per i contenuti derivanti dal loro *naturale* legame con le *country of origin*² e con le tradizioni produttive che enfatizzano i benefici dell'effetto *Made in*. Per tale ragione, questi beni, oltre a stimolare l'esigenza di conoscenza diretta dei luoghi, possono diventare beni il cui valore trascende dalla loro utilità intrinseca, poiché determinano effetti complementari correlati alle sensazioni (Schmitt, 1999) che sono in grado di generare.

Questi prodotti hanno talvolta difficoltà di ingresso nei moderni canali distributivi e, quindi, limitate prospettive di successo nel mercato internazionale; ciò deriva dai molteplici ostacoli che le imprese devono superare per affrontare il mercato, stante la loro generale modesta dimensione, oltre alla ridotta produttività ed alla complessità derivante dall'adozione di un'autonoma strategia di *branding*. Tuttavia tali problematiche appaiono superabili quando esiste una realtà sistemica d'area con omogenea vocazione produttiva ed armonica organizzazione distributiva (si pensi ai ben noti casi del Parmigiano Reggiano, del Grana Padano, del Prosciutto di Parma, etc.), in cui le imprese produttrici, non avvertendo i negativi effetti della concorrenza orizzontale, riescono a raggiungere volumi di vendita sufficienti e, soprattutto, beneficiano di sinergie di marketing. Tale condizione si manifesta, altresì, quando i tipici agroalimentari si inseriscono nella fascia di qualità alta e quando la commercializzazione avviene utilizzando format commerciali anche di tipo innovativo³, che possono garantire loro interessanti quote di mercato e visibilità internazionale.

L'Italia, da sempre, ha il maggior numero di prodotti a Denominazione d'Origine ed Indicazione Geografica le quali, considerando le varie declinazioni delle certificazioni, risulta pari a 261, mentre la Francia ne ha 208 e la Spagna 171. Il fatturato al consumo di tali prodotti nel 2013 è cresciuto del 5% rispetto all'anno precedente, grazie al sensibile incremento registrato dai prodotti ortofrutticoli ed alle carni (cfr. tabella seguente). Il giro d'affari delle D.O.P. e delle I.G.P. si è attestato intorno ai 7 miliardi di euro alla produzione, a fronte di un valore al consumo stimato in 12,6 miliardi di euro, di cui 3,6 riferiti al mercato estero. Detto valore, infatti, ha riportato un +5%, anche a livello nazionale (nonostante la crisi economica e la conseguente contrazione del potenziale di spesa della popolazione italiana).

Il valore dell'export conferma il continuo trend positivo, valutato in 2,5 miliardi di euro, sebbene in termini di quantità (la quale per il 62% resta nei confini dell'Unione Europea) sia stata rilevata una diminuzione pari all'1,3%.

¹ A tal proposito, si veda il Regolamento (UE) n. 1151 del 2012, il quale sostituisce i regolamenti CE n. 509/2006, riferito alle Specialità Tradizionali Garantite (S.T.G.), ed il n. 510/2006, attinente alle Denominazioni di Origine Protetta (D.O.P.) ed alle Indicazioni Geografiche Protette (I.G.P.).

² Il tema è oggetto di numerose ricerche volte ad esaminare il contributo che il luogo d'origine ha sui comportamenti d'acquisto dei consumatori (fra gli altri, si segnalano: Erikson *et al.*, 1984; Amhed *et al.*, 1994; Bilkey, Nes, 1982; Johnsson *et al.*, 1985; Maheswaran, 1994; Hong, Wyer, 1989; Busacca *et al.*, 2006)

³ Si pensi, ad esempio, al caso "*Eataly*", in cui i prodotti di eccellenza dell'enogastronomia italiana vengono presentati secondo un format di vendita che coniuga la tradizione produttiva con la modernità dell'esposizione, in un'ottica esperienziale che stimola e coinvolge i cinque sensi.

Tab. 1: Fatturato al consumo sul mercato nazionale nei diversi comparti delle D.O.P. ed I.G.P. (anni 2010-2012) - milioni di euro

Prodotto	Anno	2010	2011	2012	Peso % 2012	Variazione % 2012/2011
Formaggio		4.110,7	4.422,4	4.697,1	52,2	6,2
Prodotti a base di carne		3.311,1	3.330,0	3.355,1	37,3	0,8
Ortofrutticoli e cereali		484,3	540,9	658,1	7,3	21,7
Carne fresca (e frattaglie)		128,8	160,4	181,2	2,0	12,9
Oli di oliva		64,6	68,7	62,3	0,7	-9,4
Aceti balsamici		84,7	39,1	38,6	0,4	-1,4
Altri comparti		1,7	3,4	2,2	0,0	-37,6
Totale		8.185,9	8.565,1	8.994,5	100,0	5,0

Fonte: Indagine Qualivita-Ismea, Rapporto Qualivita (2013) pag. 36

Fra i vari settori, si segnala quello dei formaggi, che ha assunto maggiore rilevanza per volumi esportati e valori generati, rispettivamente quantificabili in 134 mila tonnellate e 1,5 miliardi di euro. Il prodotto con il fatturato maggiore è il Grana Padano D.O.P., il quale registra un valore di circa 1,8 miliardi di euro. Questo prodotto, assieme al Parmigiano Reggiano D.O.P. (volume d'affari di 1,3 miliardi di euro) ed al Prosciutto di Parma D.O.P. (981 milioni di euro di fatturato), rappresenta il 58% del valore complessivo dei prodotti D.O.P. e I.G.P..

Tale concentrazione del mercato determina per le altre realtà condizioni di competitività assai complesse poiché queste non riescono a raggiungere la *notorietà* e la *differenziazione* (Antonelli, 2006 e 2003; Caroli, 2006; Vindigni, 2003), dalle quali discendono poi le quote di mercato.

Diventa, quindi, necessario pensare per esse a formule comunicative in linea con le attuali potenzialità offerte dal Web e dalle strategie di marketing esperienziale le quali ben si addicono alle su richiamate tendenze di consumo (Schmitt, 1999; Pine e Gilmore, 1999). Si tratta di far esprimere ai prodotti tipici il potenziale da essi posseduto, al fine di renderli riconoscibili - nell'accezione di Keller⁴ -, così da raggiungere la notorietà, creando valore per le imprese e per il loro territorio d'origine. Le produzioni agroalimentari tipiche hanno, infatti, una *identità* - che in termini strategici può definirsi "unicità" - derivante da taluni fattori, tangibili e non, quali (Altili 2010; D'Amico, 2004 e 2002; Carboni e Quaglia, 2001): tradizioni, usi, costumi, storia, cultura, condizioni pedoclimatiche, paesaggistiche e metodi di produzione consolidatisi nel tempo.

In questo senso, riuscire a legare tali prodotti alle potenzialità turistiche - ove presenti - dei loro territori d'origine può costituire una strategia utile per corroborare la loro notorietà. Si tratta, in definitiva, di riuscire a far emergere il potenziale cognitivo presente naturalmente nei prodotti tipici, in modo da renderli parte di un tutto, attraverso mirate e coordinate azioni di marketing esperienziale utili a comunicare il connubio *brand-land*⁵, contribuendo così alla creazione di un vantaggio competitivo per siffatte produzioni e per i loro luoghi d'origine. Per riuscire in tale intento, è indispensabile che le imprese vivano i loro territori come un *asset* indispensabile per il reciproco sviluppo ed adottino, quindi, una prospettiva che le connoti come imprese *radicate* (ovvero ancorate e dedite alla preservazione e valorizzazione dei propri ambiti geografici) e non già come imprese *corsare*, ovvero slegate dal contesto in cui *pro-tempore* trovano ad operarsi (Baccarani e Golinelli, 2011).

La creazione nonché la valorizzazione del legame con il territorio, le imprese ed i loro prodotti risultano, dunque, perseguibili soprattutto quando questi ultimi assumono un ruolo rilevante nei processi turistici, grazie ai quali la dimensione esperienziale del viaggio può reiterarsi attraverso il consumo dei beni che caratterizzano l'area visitata. La creazione di format di vendita (come, appunto, i *concept store*) in grado di coinvolgere il visitatore attraverso esperienze simili a quelle

⁴ Secondo Keller, il concetto di *brand recognition* e *brand recall* sono alla base del più ampio concetto di definizione della *brand image* (Keller, 2005, 1998, 1993).

⁵ Su tale concetto si ritornerà nel paragrafo 2.

percepibili nel luogo d'origine dei prodotti può, dunque, agevolare lo sviluppo delle produzioni tipiche, garantendo loro la competitività.

2. Ipotesi di ricerca e metodologia

Il paper, muovendo dalle predette considerazioni, si basa sulla seguente ipotesi: *Le attuali preferenze dei consumatori dei prodotti tipici agroalimentari consentono di prevedere una loro maggiore diffusione internazionale (grazie anche al benefico connubio con il turismo) a condizione che essi incorporino e comunichino il concetto di brand-land.*

Con tale concetto (*brand-land*) (Fait *et al.*, 2014; Maizza *et al.*, 2013; Scorrano, 2013; Scorrano *et al.*, 2013; Maizza e Iazzi, 2011; Fait e Trio, 2011; Fait, 2010) si intende il profondo legame che i prodotti in esame hanno con il rispettivo luogo di produzione giacché i tratti di tipicità che li connotano non sono replicabili o “esportabili” al di fuori di quel contesto specifico (Mastroberardino, 2004; Maizza *et al.*, 2003); ciò, poiché l'identità di un territorio (*place-identity*) (Siano *et al.*, 2008; Siano, 2001) è diretta conseguenza della sua specifica vocazione (*place-personality*⁶). Viene così a crearsi un *unicum*, identificabile nel predetto legame *brand-land*, per cui il consumatore associa ai caratteri di tipicità del prodotto (quindi, del *brand*) quelli del relativo territorio di provenienza (ovvero, del *land*); quest'ultimo, “primaria risorsa produttiva” in cui si concretizza “l'esperienza di produzione” (Rullani, 2000), garantisce l'*autenticità* del prodotto (Gilmore, Pine, 2009) e, quando raggiunge ampia notorietà, diventa sinonimo degli stessi. In tal modo, il *land* diventa *brand* e quindi, attraverso la *loyalty* del consumatore, crea *valore* per una pluralità di soggetti.

Nella prospettiva di analisi qui adottata, il legame di cui trattasi risulta vicino al concetto di “bene comune”⁷, inteso quale *asset* immateriale capace di trasferire valori e modelli comportamentali di un'area socio-geografica in cui si sedimentano tradizioni culturali espresse dai prodotti di cui si discute. Detto bene genera e trasferisce valore (anche economico) ad una pluralità di soggetti i quali, per preservarlo ed incrementarlo, dovranno saper rispettare le condizioni essenziali e le regole comportamentali sottostanti. In Italia, come detto, tali circostanze si ritrovano nei Consorzi di tutela dei prodotti tipici i quali, nei casi di eccellenza (come quelli qui analizzati), hanno saputo tutelare e valorizzare un complesso di elementi e di tradizioni in chiave manageriale, anche nel contesto globale.

Quanto detto può trovare adeguata amplificazione e valorizzazione nei principi del *marketing esperienziale* poiché consente di attivare un cambio di prospettiva: non si tratta soltanto di promuovere il prodotto/servizio aziendale, ma l'esperienza in grado di valorizzarlo, la quale diventa “unica ed irripetibile” per il consumatore. Tale nuova prospettiva è frutto di due principali fenomeni (Knutson *et al.*, 2006; Fabris, 2003; Carù *et al.*, 2003, Codeluppi, 2001; Schmitt, 1999; Pine e Gilmore, 1999): il primo riferisce al comportamento del consumatore moderno, o post-moderno, il quale, grazie all'evoluzione tecnologica odierna, è diventato più informato ed interattivo (tanto con gli altri consumatori, quanto con le aziende), pertanto esigente e desideroso di affermare la propria personalità attraverso le sue scelte di acquisto. L'altro fenomeno riguarda le imprese, le quali ricorrono sempre più a strategie di marketing non già basate sui valori d'uso della propria offerta, bensì sui valori aziendali, in cui la marca stessa diventa un archetipo di un'esperienza ovvero di un volano di esperienze, attraverso atmosfere che suscitano emozioni, sensazioni e coinvolgimento in chiave olistica per il consumatore. Nella ricerca di tale coinvolgimento esperienziale appare dunque

⁶ Da cui discende la *place-image* che i territori comunicare e far percepire ai consumatori, la quale dovrebbe essere coerente e rispecchiare tanto la *place-vocation*, quanto la *place-identity*.

⁷ Pur senza poter approfondire tale parallelo, per ragioni di sintesi del presente contributo, si vuole qui accennare (riservandosi futuri approfondimenti sul tema) sulla possibile assonanza concettuale tra la teoria dei “beni comuni” (Ostrom, 1990) e le caratteristiche intrinseche dei prodotti *brand-land*. Questi, infatti, oltre al valore trasferibile ai loro produttori, generano vantaggi e potenzialità per altri soggetti in virtù dell'esistenza di un substrato sociale e culturale preesistente sulla loro area d'origine; per tali ragioni, il legame *brand-land* (quindi i prodotti ad esso ascrivibili) dovrebbero essere tutelati e valorizzati in una prospettiva di preservazione del valore *erga omnes*.

fondamentale enfatizzare le componenti storico, culturali, sociali del prodotto in modo da riuscire a coinvolgere il cliente, instaurando con esso una relazione stabile.

La presente ricerca⁸, nel cercare di verificare l'ipotesi di cui innanzi, si prefigge, quindi, di analizzare la dimensione esperienziale (*Customer Experience Management*, Schmitt, 2003; Resciniti, 2005; Pine e Gilmore, 2009) dei prodotti *brand-land*, per gli *experience provider* "concept store" e "website" (per le ragioni che più innanzi si illustreranno - Ferraresi, Schmitt, 2006); si immagina così che la dimensione locale sia in grado di divenire *glocale*, creando un circolo virtuoso tra mondo reale e virtuale. Difatti, lo spazio fisico (Castaldo e Botti, 2001; Yoo *et al.*, 1998, Wakefield e Baker, 1998, Bloch *et al.*, 1994; anche grazie a mezzi di comunicazione multimediale, metodi di stimolazione sensoriale e percorsi d'interazione personalizzata - costruiti su una logica *seamless*⁹) narra ed enfatizza il legame "brand-land", agevolando la percezione e, quindi, la promo-commercializzazione dei prodotti *Made in*.

La logica di fondo dell'ipotesi, infatti, è rappresentata dall'idea secondo la quale il viaggiatore, interessato alla conoscenza del territorio (e, generalmente, anche delle sue produzioni), visitando il *concept store* può provare emozioni e sensazioni che, in un'ottica prosumeristica, gli consentono di assumere il ruolo di "ConsumAttore" (Zonino, 2006) del "territorio-prodotto" (Solima, 2010; Riva, 2010), servendosi altresì della sinergia comunicativa con il Web (Mandelli e Accoto, 2012). In tal modo, è possibile che la notorietà dei luoghi e delle produzioni agroalimentari tipiche si sedimenti ed autoalimenti, permettendo al territorio di assurgere esso stesso a brand.

Per verificare l'ipotesi precedentemente enunciata, il paper si prefigge di rispondere alle seguenti domande:

Quali sono gli elementi chiave per trasmettere la dimensione esperienziale ed il legame brand-land dei prodotti tipici agroalimentari:

Q1) nella comunicazione online?

Q2) nella comunicazione in store?

Al fine di rispondere alle domande di ricerca, è stato definito un modello di valutazione dell'esperienzialità per i prodotti *brand-land*; tale dimensione (declinata nelle componenti: sensoriale, emotiva, cognitiva, comportamentale e relazionale) si ritiene importante poiché, se ben strutturata, è in grado di enfatizzare i punti di forza dei prodotti tipici agroalimentari, consentendo: a) al consumatore di percepire diversamente il prodotto (nonché il territorio), attribuendogli un valore superiore (sulla base del vissuto personale), non comparabile con gli altri brand; b) alle imprese (ed al *land*), di applicare un *premium price*, in virtù di un posizionamento competitivo differenziato.

Su questi presupposti, coerentemente con la griglia esperienziale proposta da Schmitt¹⁰, si è ritenuto utile incentrare l'analisi su due dei cc.dd. *Experience Provider (ExPro)* - nel caso specifico,

⁸ Il paper è frutto di una parte del progetto di ricerca denominato: "Sviluppo di strumenti tecnologici e servizi innovativi di analisi e comunicazione della distintività dei prodotti tradizionali jonico salentini per rafforzare la penetrazione commerciale della rete di PMI del distretto jonico salentino", P.O. Puglia FESR 2007-2013.

⁹ Di cui si dirà nel paragrafo seguente.

¹⁰ La griglia esperienziale proposta da Schmitt nel 1999 (Schmitt, 1999; Ferraresi, Schmitt, 2006) consente di creare una pianificazione strategica dell'esperienza da far vivere al consumatore, sulla base di due dimensioni:

- 1) *Strategic Experiential Module (SEM)* che può declinarsi secondo cinque diversi aspetti (il cui grado di coinvolgimento cresce in modo sequenziale passando da un modulo al successivo):
 - a) *sense*, riferito alla dimensione sensoriale, quale livello minimo per creare coinvolgimento attraverso l'utilizzo dei cinque sensi;
 - b) *feel*, attiene al coinvolgimento affettivo del consumatore con il brand, nella fase sia di acquisto che di consumo, con lo scopo di instaurare una relazione con quest'ultimo ed aumentarne la *loyalty*;
 - c) *think*, riguarda la dimensione cognitiva/creativa e di *problem solving* che spinge l'individuo ad un'attività razionale;
 - d) *act*, propone al consumatore esperienze *fisiche*, nonché *nuovi* modi di agire ed interagire con gli altri consumatori, in un'ottica di cambiamento;
 - e) *relate*, oltre a comprendere le esperienze attivate con precedenti moduli, il presente SEM si prefigge di coinvolgere il consumatore in iniziative che gli consentono di incontrare altri appassionati del brand aziendale, avvicinandolo così ad altri individui e/o culture; in tal modo, il proposito ultimo dell'azienda è la nascita della *brand community*.
- 2) *Experience Provider (ExPro)*, i quali determinano/forniscono/stimolano le varie esperienze; essi attivano i moduli esperienziali (SEM) e sono riconducibili alle attività connesse con i seguenti elementi:

come detto, si è considerato il *website aziendale* ed il *concept store* - e sulle tipologie di esperienze da far vivere al consumatore, cc.dd. *Strategic Experiential Module (SEM - sense, feel, think, act e relate)*. Questi ultimi sono stati appositamente contestualizzati e declinati in elementi di valutazione per i siti web e, successivamente, per i *concept store* (così come si dirà nel prosieguo), al fine di osservare l'impatto sui fruitori della componente esperienziale (cfr. Tabella 2)

Tab. 2: La declinazione dei SEM con riferimento al concetto brand-land

Modulo	Interpretazione e valutazione
Sense	Dimensione sensoriale (vista, udito, tatto, gusto e olfatto) attraverso cui si stimola la percezione del prodotto, in particolar modo con richiami al suo territorio di origine.
Feel	Dimensione affettiva, cioè dei sentimenti, con la quale si suscitano emozioni positive nei confronti della marca, ad esempio suggerendo le occasioni d'uso dei prodotti.
Think	Dimensione cognitiva/creativa e <i>problem solving</i> , con cui le imprese cercano di intrattenere i consumatori attraverso iniziative che coinvolgono la sfera attività intellettuale, relativamente al prodotto e/o al territorio, nonché al legame fra i due.
Act	Dimensione dell'agire (ed interagire), nella quale l'azienda promuove iniziative (che considerano anche il territorio) con lo scopo di indurre il consumatore a modificare il proprio stile di vita, coinvolgendolo in esperienze "fisiche" che lo facciano riflettere.
Relate	Dimensione delle relazioni personali ed inter-personali, tramite la creazione di esperienze che consentono al consumatore di entrare in contatto con il suo sé ideale o con un gruppo di persone che condividono lo stesso interesse per il prodotto in esame ed il suo territorio.

Fonte: nostro adattamento da Schmitt (1999)

Per rispondere alla prima domanda, si sono analizzate le strategie di comunicazione (in particolare la *web communication*) di alcune realtà considerate delle *best practice* nel legame fra il prodotto ed il territorio (Consorzi di tutela: Chianti Classico, Parmigiano Reggiano e Prosciutto di Parma¹¹; cfr. Maizza *et al.*, 2013, Scorrano 2013; Fait *et al.*, 2013; Scorrano *et al.*, 2013, Fait e Trio, 2011a, 2011b).

Si è così ideata e testata un'apposita metodologia per analizzare la dimensione esperienziale di un website (applicandolo al contesto esaminato), la quale si articola negli *step* seguenti:

- 1) individuazione e selezione degli elementi chiave su cui valutare la dimensione esperienziale di un sito *web (Selection)*, sulla base di ogni *strategic experiential module* con precipuo riferimento all'articolazione delle informazioni (contenuto testuale e visivo); a tal fine, si è fatto ricorso ad un *focus group* di tipo ispettivo (Mich, 2007), con esperti in comunicazione e marketing nel settore;
- 2) osservazione del comportamento di consumatori, esperti di web marketing e conoscitori del settore agroalimentare (*Observation*), tramite *focus group user based* (Mich, 2007), al fine di analizzare:
 - la fruizione dei contenuti, attraverso la navigazione nel website (*surfing*);
 - la percezione dell'esperienzialità tramite valutazione comparativa degli elementi chiave individuati con gli esperti di cui al punto 1 (*perceived topic*);
 - il grado di coinvolgimento che consegue dagli stessi (*involvement degree*).

a) *comunicazione*, intesa come l'insieme delle campagne pubblicitarie, relazioni pubbliche, comunicazione aziendale interna ed esterna (es. brochure, *magalog*, etc.);

b) *identità visiva/verbale*, che attiene alla formulazione di nomi, loghi e codici di marca;

c) *presenza del prodotto*, ovvero il design ed il packaging del prodotto, i *product display* ed i personaggi del brand impiegati a supporto del packaging e del materiale reperibile presso il punto vendita (incluso il *merchandising*);

d) *co-branding*, si riferisce al marketing degli eventi, le sponsorizzazioni, il *product placement* ed altre tipologie di partneriato;

e) *spazi espositivi*, i quali riguardano gli uffici, gli stabilimenti o gli edifici aziendali, nonché gli store e gli stand commerciali;

f) *sito Web e media*, cioè tutto ciò che riguarda l'ambito virtuale, soprattutto in un'ottica interattiva;

g) *persone*, considerate come le *risorse umane* che fanno parte della compagine aziendale (rappresentanti aziendali, personale di vendita, etc.).

¹¹ Questi casi (www.chianticlassico.com, www.parmigianoreggiano.com, www.prosciuttodiparma.com.) si sono individuati sulla scorta di precedenti studi, innanzi citati, nell'ambito dei quali sono stati approfonditi gli aspetti salienti della *web communication*.

Si è così definita una valutazione finale (*experiential degree*) con cui gli intervistati hanno espresso un giudizio di sintesi.

3) elaborazione dei giudizi espressi dagli intervistati (*Evaluation*).

Il predetto modello, frutto di approfondimenti basati sui principali contributi sul tema del marketing esperienziale, ha consentito di evidenziare l'esistenza di talune condizioni maggiormente percepite nel caso di specie e definibili, pertanto, *driver della comunicazione esperienziale online* (che si esporranno più avanti). La dimensione emozionale, infatti, sebbene poco considerata sul *Web*, può rivestire un ruolo assai rilevante nelle decisioni di acquisto degli *user* soprattutto per le tipologie di prodotti la cui diffusione sul mercato reale è circoscritta ad una nicchia di mercato (come, ad esempio, i prodotti agroalimentari tipici), rispetto ad analoghi prodotti non *place-based*.

Con riferimento alla seconda domanda, si è impiegata la metodologia di cui innanzi, opportunamente adattata nel punto n. 2 per le specifiche esigenze dell'*experience provider* "*concept store*" per i prodotti tipici agroalimentari, che è stato poi oggetto di realizzazione nel centro storico della città di Lecce. Si sono così realizzate due tipologie di *focus group*: una prima al fine di discutere e valutare la proposta progettuale inerente l'articolazione strutturale ed esperienziale del *concept store* per i prodotti *Made in Salento* (*focus group sensoriale*) ed un'altra con lo scopo di testarne i contenuti (*focus group di sperimentazione*). In entrambi i casi, le riunioni sono state condotte da un moderatore, coadiuvato da due facilitatori che osservavano il comportamento dei partecipanti, annotando taluni aspetti utili alla successiva rielaborazione dei risultati.

Il primo *focus group* è stato realizzato (nel mese di luglio 2013) con esperti di comunicazione del settore agroalimentare (cfr. paragrafo 3.2), al fine di valutarne le opinioni sulle caratteristiche necessarie per rendere attrattivo ed emozionale il *concept store*. Tale incontro è stato organizzato con una logica che può definirsi *sensoriale* poiché la discussione si è tenuta coinvolgendo i partecipanti attraverso la stimolazione dei cinque sensi, con l'obiettivo di creare un'esperienza che potesse verosimilmente simulare - sebbene in parte - un'ipotesi del più completo percorso sensoriale implementato nello *store*.

I *focus group* di sperimentazione (n. 2) si sono tenuti al termine del completamento dei lavori del *concept store* (nel mese di aprile 2014) ed hanno visto la partecipazione di un gruppo composto da profili analoghi a quelli che hanno partecipato al primo incontro (cfr. paragrafo 3.2).

Ricalcando la traccia del focus di ideazione del *concept store*, si è cercato di considerare le seguenti esigenze informative: a) sperimentazione dei contenuti e delle strumentazioni presenti all'interno del *concept store*; b) verifica della dimensione esperienziale del luogo.

Durante il test è stata data la possibilità ai partecipanti di fruire del *concept store* seguendo una logica *seamless*, consistente nella scelta di "non legare" il visitatore ad un percorso prestabilito né ad elementi fisici di connessione. Si tratta, invece, di lasciarlo libero di muoversi in base alle emozioni, dunque il coinvolgimento, che l'*ambient* (definito sulla scorta delle risultanze del primo focus e sullo studio delle potenzialità esplicative delle aziende partecipanti al progetto) del *concept store* è in grado di suscitare, grazie anche ad opportune tecnologie di comunicazione *wireless*.

3. L'indagine empirica

3.1 L'esperienzialità della web communication dei casi di eccellenza nel connubio brand-land

Hp: Le attuali preferenze dei consumatori dei prodotti tipici agroalimentari consentono di ipotizzare una loro maggiore diffusione internazionale (grazie anche al benefico connubio con il turismo) a condizione che essi incorporino e comunichino il concetto di brand-land.

Q1: Quali sono gli elementi chiave per trasmettere la dimensione esperienziale ed il legame brand-land dei prodotti tipici agroalimentari nella comunicazione online?

Le opinioni ed impressioni fornite dai partecipanti ai due *focus* in merito ai website delle *best practice* indagate (la cui sintesi è riportata nel prosieguo del presente paragrafo) è avvenuta tenendo in considerazione i cinque SEMs poc' anzi descritti (*perceived topics/SEMs*). Dall'integrazione degli output informativi ottenuti nei due incontri, è emerso che, fra i moduli considerati, la dimensione *sensoriale* è quella maggiormente percepita dagli utenti¹². Questa viene impiegata per richiamare alla mente del consumatore dei momenti di vita vissuta o delle prassi quotidiane, suscitando ricordi ed emozioni in grado di accorciare la distanza cognitiva con il brand ed instaurare un legame con il *consumer*.

Durante il *surfing*, infatti, lo sguardo degli *user* partecipanti al focus - ed anche la dimensione cognitiva - è stato catturato dai contenuti che descrivono il territorio, il prodotto, nonché il legame fra i due attraverso lo *storytelling* del *terroir* e delle risorse storico-culturali dei luoghi di produzione (cfr. *Chianti Classico*: vitigni, colline, casali, etc.), ovvero da immagini che mostrano e spiegano il connubio fra le specificità del prodotto e del territorio di origine (cfr. *Prosciutto di Parma*: colture, clima e processi di produzione tradizionali). Sovente, i predetti elementi vengono completati dai suoni che contraddistinguono il prodotto, oppure il processo di lavorazione, tanto in maniera singola (si pensi all'analisi sensoriale delle forme di *Parmigiano Reggiano*, al tintinnio delle bottiglie nella linea di produzione del *Chianti Classico* o al silenzio che pervade i magazzini di stagionatura del *Prosciutto di Parma* ed agli eventi *tradizionali* organizzati in loco per promuovere i prodotti) quanto in associazione (attraverso le voci degli uomini impegnati nella vendemmia). Appare interessante rilevare, inoltre, come anche gli altri sensi non facilmente trasmissibili *online* - quali il tatto, l'olfatto ed il gusto -, trovano un adeguato spazio, a completamento del viaggio sensoriale del consumatore. Infatti, la sensorialità ricercata mira ad enfatizzare la caratterizzazione del prodotto nelle sue componenti tangibili e non, dimostrando come le stesse promanino dal territorio di origine e siano pertanto irripetibili; ciò avviene attraverso immagini e descrizioni che *educano* il consumatore al riconoscimento del prodotto (uno dei presupposti per raggiungere la notorietà) ed alla sua degustazione "in purezza" oppure all'abbinamento con altri cibi, spesso rinvenibili sul territorio (cfr. *Chianti Classico*: consistenza del terreno di coltivazione e dei grappoli di uva; bagaglio odoroso e gustativo. *Prosciutto di Parma e Parmigiano Reggiano*: caratteristiche del prodotto riconoscibili al tatto; analisi olfattiva della fase di stagionatura).

Alla sfera *sensoriale* viene altresì affiancata quella *emozionale* (cd. *feel* secondo SEMs), grazie alla quale si ricerca il coinvolgimento del consumatore mostrando le occasioni d'uso dei prodotti attraverso, ad esempio, la tradizione conviviale vissuta in famiglia o con gli amici (cfr. *Parmigiano Reggiano* e *Chianti Classico*), opportunamente contestualizzata in base al territorio di provenienza ed al relativo giacimento enogastronomico. Tale elemento viene supportato, inoltre, dalla proposta di video-ricette online, corsi di cucina e/o degustazione (cfr. *Parmigiano Reggiano*, *Prosciutto di Parma* e *Chianti Classico*), le quali catturano l'attenzione anche dal punto di vista cognitivo e comportamentale (moduli *Think/Act*, terzo e quarto SEMs). Questi ultimi, infatti, sono imperniati sui concetti del "mangiar bene e sano", secondo i canoni della dieta mediterranea, ed offrono la possibilità al consumatore di riflettere sul proprio stile di vita, con lo scopo di correggere/migliorare o continuare a seguire un regime alimentare corretto ed equilibrato. Nel caso di *Prosciutto di Parma* e *Parmigiano Reggiano*, viene altresì evidenziata la versatilità di impiego e l'idoneità ad offrire il giusto apporto nutritivo alle fasce d'età più sensibili o agli stili di vita più esigenti. Le caratteristiche dei prodotti sono descritte puntando sugli aspetti della salubrità, della genuinità, della qualità e, non per ultimo, della loro unicità sotto il profilo produttivo e territoriale (cfr. *Parmigiano Reggiano*: "Il Parmigiano Reggiano non si fabbrica, si fa", "Il Re dei formaggi"; *Chianti Classico*: "il territorio è la vera anima del Chianti", "non tutto il vino prodotto in Chianti è Chianti Classico"; *Prosciutto di Parma*: brochure "Benessere ed alimentazione").

L'ultimo modulo dei SEMs, attinente alla sfera *relate*, propone al consumatore la partecipazione ad eventi a tema, improntati non solo alla promo-commercializzazione, ma anche

¹² Infatti, come sostenuto da Pine e Gilmore (1999) "The more sensory an experience, the more memorable it will be".

alla divulgazione e conoscenza, in veste ludica, del prodotto e del territorio di origine; in tal modo, i Consorzi cercano, altresì, di riunire ed incentivare le relazioni fra gli appassionati dei prodotti indagati, attraverso l'acculturazione e la sensibilizzazione (si legga in questo aspetto anche il modulo *think/act*) ad uno stile di vita sano ed una dieta equilibrata (cfr. *Parmigiano Reggiano: "Sono come mangio: dal Consorzio progetto di educazione alimentare"*, 20.000 giovani e 1.000 insegnanti delle scuole di Piemonte, Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto, Toscana e Roma coinvolti; *Parmigiano Reggiano Academy "Il gusto di conoscere"*; *Chianti Classico: "Chianti Classico Academy, a scuola di vino dal Gallo Nero"*).

Da una lettura complessiva dei website, gli *user* percepiscono in maniera chiara e definita il legame *brand-land*, avvertito come unico, irripetibile e trasmesso soprattutto tramite la presentazione dei tratti identitari del prodotto in chiave olistica/territoriale (che costituisce il *fil rouge* dei cinque SEM). Tali informazioni potranno risultare utili nella fase di definizione dell'architettura del website, nonché delle sue strategie di promozione online. Dette attività, pur rientrando nella progettazione complessiva del progetto di ricerca qui esposto (di cui alla nota 8), non sono state completate al momento di chiusura del presente paper e, pertanto, non si sono approfondite adeguatamente.

3.2 Il concept store "made in Salento": dall'ideazione alla sperimentazione

Hp: Le attuali preferenze dei consumatori dei prodotti tipici agroalimentari consentono di ipotizzare una loro maggiore diffusione internazionale (grazie anche al benefico connubio con il turismo) a condizione che essi incorporino e comunichino il concetto di brand-land.

Q2: Quali sono gli elementi chiave per trasmettere la dimensione esperienziale ed il legame brand-land dei prodotti tipici agroalimentari nella comunicazione in store?

Al *focus group* sensoriale, tenutosi il 25 luglio 2013, hanno partecipato: un responsabile della comunicazione di una *web tv*; un sommelier; un assaggiatore di olio; un sociologo; un responsabile della comunicazione di un'azienda agroalimentare; un ricercatore universitario di marketing; un esperto di comunicazione d'impresa; due consumatori.

L'incontro si è svolto in tre *step*: 1) presentazione del progetto del *concept store*; 2) coinvolgimento poli-sensoriale mediante la proiezione di immagini riguardanti i prodotti ed i luoghi salentini supportata, in un secondo momento, da una registrazione audio (che enfatizzava il video trasmesso) e da una contestuale degustazione di alcuni prodotti tipici (con lo scopo di sollecitare uno per volta ciascun senso, al fine di generare un elevato grado di *engagement* dei partecipanti al focus); 3) approfondimento e discussione sugli elementi strutturali e sensoriali, nonché sulle relative modalità di comunicazione, che dovrebbero caratterizzare il *concept store*, con l'obiettivo di far percepire al visitatore il legame *brand-land* dei prodotti tipici in esso presenti.

Al termine della discussione, durata circa due ore e tenutosi presso la sala riunioni della Facoltà di Economia dell'Università del Salento, sono stati affrontati diversi aspetti alcuni dei quali sono qui riportati.

Secondo i partecipanti, l'idea creativa alla base del *concept* deve essere la *tipicità del Made in Salento*, veicolata per mezzo degli elementi che la caratterizzano poiché ne presentano i tratti distintivi, ovvero "prodotti", "territorio", "produzione", "tradizione". Il *concept store* deve essere strutturato come un ambiente polifunzionale, propedeutico alla presenza di stimoli polisensoriali che consentano il pieno coinvolgimento del cliente; attraverso suoni, profumi, immagini ed oggetti identificativi del *Made in Salento*, infatti, il visitatore potrà sentirsi immerso in una dimensione che lo avvolge e coinvolge. Ciò, anche grazie all'attivazione di percorsi poli-sensoriali, ritenuti necessari da tutti i partecipanti al focus, giacché agevolano enfatizzano l'esperienza di visita. A tal

proposito, è stato osservato che bisognerebbe prestare particolare attenzione al senso del *gusto*, per via della tipologia dei prodotti esaminati¹³.

Un'alternativa a quanto innanzi delineato è la previsione di percorsi mono-sensoriali, in cui i sensi vengono stimolati in maniera distinta e separata, in modo da apprezzare le differenti peculiarità dei prodotti attraverso le potenzialità dei cinque sensi¹⁴.

I partecipanti al *focus group* hanno suggerito, inoltre, di prevedere una sorta di *autorganizzazione* della visita, in base alla quale il visitatore è guidato da un tema di fondo, conservando tuttavia la discrezionalità di scegliere il proprio cammino esperienziale, in base alle sensazioni suscitate dagli elementi che compongono lo *store*. Tutte le tipologie di percorsi ipotizzati potrebbero essere inserite in iniziative *educational oriented* finalizzate ad attrarre i visitatori con variegate modalità di fruizione e contenuti, al fine di far conoscere le proprietà organolettiche dei prodotti, nonché le tradizioni colturali, culturali, e culinarie attraverso la narrazione al cliente/spettatore della storia del territorio e dei prodotti.

Un altro aspetto di rilievo, che ha suscitato opinioni divergenti durante il dibattito, ha riguardato l'eventualità di vendere i prodotti all'interno del *concept store*. Parere comune è stato quello di tenere separati i due momenti, esperienziale e commerciale, così da consentire al *concept store* di adempiere alla sua finalità prevalente, ossia, comunicare il connubio *brand-land* attraverso la stimolazione dei cinque sensi. La zona di commercializzazione, dunque, sebbene imprescindibile affinché il consumatore leghi i sapori con l'esperienza vissuta, si ritiene debba essere attigua (oltre ad essere virtuale, ricorrendo ad esempio ad un *virtual mall*) ma non contestuale al percorso proposto; in tal modo, infatti, il visitatore dello *store*, se adeguatamente coinvolto, potrà decidere di condividere la propria esperienza sui social media personali e/o dedicati al *concept store*, incuriosendo nuovi utenti ed incentivando il *word of mouth*.

Dopo la realizzazione dello spazio esperienziale, sulla base dei risultati di cui innanzi, sono stati condotti due focus group di "sperimentazione" (entrambi nel mese di aprile 2014, presso la sede del Distretto Agroalimentare di Qualità Jonico-Salentino, in cui è ubicato il *concept store*), ai quali, come già detto, hanno preso parte persone diverse dal primo, ma con profili analoghi¹⁵. Ricalcando la traccia, quindi, la logica dell'incontro "sensoriale", si è proceduto con: a) la sperimentazione dei contenuti e delle strumentazioni presenti all'interno del *concept store*; b) la verifica della "dimensione esperienziale" dello spazio. I lavori, che hanno avuto la durata di circa 90 minuti per ogni *focus group*, hanno consentito il perseguimento degli obiettivi prefissati.

Con riferimento alla prima finalità, si è constatata innanzitutto l'utilità delle informazioni rivenienti dal primo *focus group* e dall'attività di studio delle *best practice*. In particolare, è emerso il significativo apprezzamento da parte degli intervistati della localizzazione (il *concept store* è situato nel cuore del centro storico di Lecce, quindi una *location* con elevata potenzialità in termini di attrattività turistica) e del design interno. Nello specifico, i partecipanti al *focus group* hanno riconosciuto che il connubio *brand-land*, nonché le peculiarità di cui sono in possesso tanto i prodotti *Made in Salento* quanto il territorio Salento, vengono veicolati soprattutto attraverso l'allestimento del *concept store*. Questo richiama la struttura di una casa contadina, con le pareti tinte di bianco, come se fossero tradizionalmente dipinte di calce, ed illuminate da luci calde, in cui si ritrovano gli utensili ed i suppellettili facilmente reperibili in una tipica casa salentina.

¹³ Il sociologo, infatti, asserisce: «per me il cibo è una cosa seria; ci possono essere tutte le immagini che vuoi, ma siccome si parla di cibo e si deve essere coinvolti con tutti i sensi, per me è complicato. Non ci devono essere solo le immagini, che sì, bellissime e collegano il prodotto al territorio, ma mi aspetto molto per quel che riguarda l'olfatto ed il gusto, se stiamo parlando di cibo. Ci sono delle priorità: se entro in un *concept store* di vino non devo solo sentire l'odore del vino, ma devo anche assaggiarlo».

¹⁴ Secondo il responsabile della web tv: «si potrebbe entrare in una stanza completamente buia e sentire solo dei profumi, poi in un'altra stanza e vedere delle immagini e poi in un'altra stanza e guardare dei prodotti, ed ancora in un'altra e degustarli. I percorsi sensoriali sono una miriade; si potrebbe sfruttare tutti».

¹⁵ Nello specifico, hanno partecipato:

1. al primo *focus group* di sperimentazione: tre consumatori, due ricercatori universitari di marketing, un assaggiatore di olio, due responsabili della comunicazione aziendale di una impresa agroalimentare (settore vino) ed un professionista della comunicazione *online*;
2. al secondo *focus group* di sperimentazione: due consumatori, un sommelier, un imprenditore del settore olivicolo, due imprenditori del settore della pasta, due giornalisti specializzati nel settore *food*.

All'interno delle pareti vi sono delle piccole nicchie in cui sono stati posizionati taluni prodotti tipici; ciò, affinché i colori del *packaging* vengano esaltati dal contrasto cromatico che si viene a creare con il bianco del *concept store*. Quest'ultimo, denominato *La casa del gusto di Isobel*, richiamando così il personaggio dell'opera letteraria di Vittorio Bodini¹⁶, riporta, stampati direttamente sulle pareti, testi letterari del citato autore ed un riferimento alle *cultivar* tipiche salentine in una prima rappresentazione del 1794, proposta da Giovanni¹⁷.

Ulteriori elementi considerati molto positivamente sono state le attrezzature informatiche (*touch screen*, diffusori di fragranze, etc.), collocate seguendo una logica di coerenza con la ricerca di un'ambientazione in grado di ricalcare le caratteristiche proprie del territorio salentino, esaltandone le peculiarità. Tale ambiente polifunzionale ha contribuito alla stimolazione polisensoriale innanzi ipotizzata, consentono al visitatore di percepire il legame *brand-land*. Egli diviene così parte del territorio apprendendone la storia, la cultura e le tradizioni grazie a:

- la proiezione di immagini che raffigurano le coltivazioni delle materie prime e la loro lavorazione;
- i contenuti audio-visivi che riproducono i suoni sia della produzione che della tradizione, fungendo da supporto uditivo alle immagini precedentemente descritte;
- i profumi, emanati dai diffusori, che ricordano quelli del mosto o dell'olio;
- l'opportunità di toccare tutti gli oggetti (prodotti, utensili e quant'altro) presenti nello *store*;
- le degustazioni possibili nel *concept store*, in cui anche i colori e le luci partecipano a creare uno specifico ambiente e coinvolgimento nel visitatore (ciò, in considerazione anche dei percorsi educational-degustativi organizzati nello *store*).

Ciò ha consentito di valutare il secondo aspetto per cui si è organizzato il *focus* in questione, partendo dal modulo esperienziale *sense*.

La sperimentazione del *concept store* ha riguardato, inoltre, il percorso che l'utente dovrebbe seguire durante la visita. A tal proposito, i partecipanti sono stati divisi in due gruppi, ognuno dei quali ha seguito un diverso percorso, al fine di valutare comparativamente le alternative, caratterizzate da una diversa sequenza di attività possibili.

Con riferimento ai restanti moduli esperienziali - *feel*, *think*, *act* e *relate* -, i partecipanti al *focus group* hanno ritenuto che nel *concept store* il richiamo al *feel* avviene per mezzo dei vari elementi rinvenibili nello *store* ed alla sua articolazione. Le emozioni dei visitatori vengono suscitate, infatti, attraverso contenuti (visivi, uditivi, etc.) che riguardano soprattutto il patrimonio enogastronomico locale. I moduli *think* ed *act* sono un richiamo esplicito alla salubrità, alla genuinità ed alla qualità:

- a. dei prodotti agroalimentari Made in Salento (attraverso immagini del territorio e dei prodotti e la presenza di oggetti che rimandano alla tradizione contadina, che riferiscono alla dieta mediterranea);
- b. del territorio (grazie all'archetipo salentino creato nel *concept store* attraverso dei barattoli ermetici tipicamente utilizzati per le conserve dei prodotti agroalimentari, all'interno dei quali sono custodite le ricchezze del paesaggio: la terra rossa delle campagne, l'acqua azzurra del mare e la grana sottile della sabbia mista alle conchiglie, abbinata allo stile di vita *slow*).

Al modulo *relate* sono stati ricondotti gli eventi organizzati nel *concept store*, in un'ottica *educational*-edonistica, che consente ai consumatori di apprendere ulteriori informazioni circa i prodotti, il territorio ed il connubio fra i due in termini di storia, cultura e tradizione.

¹⁶ Vittorio Bodini, noto poeta e traduttore italiano di opere letterarie spagnole, attraverso transfert analogici, attribuiva ai suoi personaggi alcune caratteristiche tipiche degli elementi del paesaggio, al fine di richiamarne le peculiarità ed il radicamento al territorio del Salento. Nella sua opera di prosa "La luna dei Borboni" (del 1950) - riportata su di una parete del *concept store* - si legge: "Isobel dalle braccia d'olio e al polso il braccialetto con le bandiere d'Europa, come ti piacerebbe, se fossi qui, essere inghirlandata con ghirlande di peperoni rossi." (Bodini, 2006).

¹⁷ Medico salentino (1720-1797), rinomato per i diversi approfondimenti sviluppati con apposite opere letterarie che offrirono interessanti contributi al dibattito scientifico sull'olivicoltura.

4. Sintesi conclusiva ed implicazioni manageriali

Il lavoro, con differenti approcci di analisi empirica, si prefiggeva di verificare l'ipotesi formulata in apertura attraverso l'approfondimento della comunicazione via *web* ed *in store* dei prodotti tipici agroalimentari; ciò tramite formule di marketing esperienziale utili a promuovere e commercializzare prodotti tipici del territorio salentino.

L'indagine, condotta sul *concept store* e sui website, ha consentito di confermare l'ipotesi di ricerca e di ideare e testare un modello di valutazione della dimensione esperienziale per entrambi i format considerati (tale modello necessita di successive applicazioni volte a verificare la sua validità generale). Da tale analisi, sono emerse interessanti e, si ritiene, utili informazioni per ottimizzare il potenziale comunicativo presente nei prodotti tipici, avvalendosi anche di strumentazione tecnico-informatica capace di enfatizzare e sviluppare tale dimensione.

Nello specifico, la percezione della dimensione esperienziale dei prodotti *brand-land* si ha, ad esempio, raccontando al consumatore la connotazione del prodotto per il tramite di stimoli visivi, olfattivi e gustativi che riconducono alle peculiarità del territorio di origine *latu sensu*, oppure con testi/immagini/filmati che insegnano agli *user* le nozioni di base per una corretta analisi sensoriale del prodotto. Si osservi, inoltre, come, si possa così rispondere all'esigenza informativa dei consumatori, sempre più attenti alla qualità dei cibi e desiderosi di conoscerne aspetti più intrinseci legati al *Made in*, il tutto cercando di catturarne la curiosità attraverso la cultura, in un'ottica *educational* (SEM: *feel*). Ciò può accadere in uno spazio "tipicizzato" dall'identità di uno specifico prodotto-territorio, non necessariamente ritrovabile in quel preciso contesto geografico, che può essere il *concept store*, ma anche attraverso idonei processi di *web communication*.

Lo studio, che, come detto, è parte di un progetto di ricerca applicata promosso dal Distretto Agroalimentare di Qualità Jonico Salentino, potrà consentire alle PMI aderenti di:

- fruire dei vantaggi sinergici derivanti dall'implementazione di azioni sistemiche di marketing e commercializzazione;
- beneficiare degli effetti della progettazione del *concept store* e di un apposito *virtual mall*, arricchendo così il proprio patrimonio di conoscenze manageriali, utili ad operare in un contesto sempre più complesso e globalizzato.

La necessità di perfezionare i risultati informativi sinora raggiunti - esigenza derivante dall'approccio meramente qualitativo adottato nello studio condotto - ha determinato il convincimento per cui, durante la fase di *start up* dello spazio considerato, saranno somministrati dei questionari ai visitatori, volti alla comprensione del livello di gradimento del luogo, del suo allestimento e delle sue atmosfere. Tale integrazione dell'analisi dovrebbe così consentire di colmare il naturale gap che l'approccio finora adottato inevitabilmente genera. Vi è comunque da considerare che l'architettura interna ed il layout rispondono a criteri di ideazione di uno spazio fisico teso a generare nella mente del visitatore un elevato grado di coinvolgimento (sensoriale, emozionale, cognitivo, comportamentale e relazionale) dettato dall'interesse verso la conoscenza del territorio e dei suoi prodotti.

Va altresì soggiunto che la sinergia tra *web communication* e *concept store* si dovrà esplicitare con una formula bidirezionale: da un lato la *web communication* potrà agevolare la conoscenza del *concept store* il quale, a sua volta, consentirà al visitatore di ripetere ed arricchire l'esperienza sul Web, quindi condividerla sui social media, agevolando la notorietà del binomio *brand-land* in virtù anche del potenziale turistico dell'area geografica considerata e dalla precipua localizzazione del *concept store* (posto nel cuore del centro storico della città di Lecce ove si concentra un'elevata numerosità di visitatori). Il connubio tra produzioni tipiche e vocazione turistica può, infatti, rappresentare un potenziale di valore di talune aree geografiche che va opportunamente preservato ed attualizzato al fine di consentire a detti territori di emergere e svilupparsi, creando così condizioni di benessere socio-economico per la loro collettività.

Bibliografia

- ALTILI P. (2010), "I prodotti agroalimentari tradizionali come beni culturali", *Economia della Cultura*, vol. XX, n. 1, pp. 35-46.
- AMHED S.A., D'ASTOUS A., EL ADRAOUI M. (1994), "Country-of-origin effects on purchase managers' product perceptions", *Industrial Marketing Management*, vol. 23, n. 4, pp. 323-332.
- ANTONELLI G. (2003), "Il ruolo del marketing territoriale per una migliore valorizzazione dei prodotti agroalimentari", in Basile F. (a cura di): *The integration of European agricultures and the reform of common market organizations*, DISEAE, Catania.
- ANTONELLI G. (2006), *La valorizzazione dell'offerta agricola tra territorio e mercato: un approccio di marketing*, INEA, Roma.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. VII-XIII.
- BILKEY W.J., NES E. (1982), "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, vol. 13, n. 1, pp. 89-99.
- BLOCH P.H., RIDGWAY N.M., DAWSON S.A. (1994), "The shopping mall as consumer habitat", *Journal of Retailing*, vol. 70, n. 1, pp. 23-42.
- BODINI V. (2006), *La luna dei Borboni*, Besa, Nardò.
- BUSACCA B., BERTOLI G., MOLTENI L. (2006), "Consumatore, marca ed effetto 'made in': evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, pp. 5-32.
- CARBONI R., QUAGLIA G.B. (2001), "I prodotti tipici italiani: problematiche e prospettive di un settore in crescita", *Rivista di Economia Agroalimentare*, vol. 2, n. 6, pp. 41-54.
- CAROLI M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, Franco Angeli.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro & Macro Marketing*, vol. 2, n. 12, pp. 187-211.
- CASTALDO S., BOTTI S. (1999), "La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita", *Economia & Management*, n. 1, pp. 17-37.
- CODELUPPI V., (2001), "Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza", *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 403-412.
- D'AMICO A. (2004), "The enhancement of the typical products value: from commodity to experience: The case of Esperya", *British Food Journal*, vol. 106, n. 10/11, pp. 793-805.
- D'AMICO A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giappichelli Editore, Torino.
- ERIKSON G.M., JOHANSSON J.K., CHAO P. (1984), "Images variables in multi-attribute product evaluations: Country of origin effects", *Journal of Consumer Research*, vol. 11 settembre, pp. 694-99.
- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- FAIT M. (2010), "Brand-land equity nei territori del vino", *Mercati e competitività*, n. 3, pp. 119-140.
- FAIT M., IAZZI A., TRIO O., IAIA L. (2013): "Social Web Communication and CRM in the marketing strategies of wine enterprises", *Journal of Economic Behavior*, vol. 3, pp. 103-116.
- FAIT M., TRIO O. (2011), "Da denominazione d'origine a marca: riflessioni su alcune esperienze consortili", *Micro & Macro Marketing*, vol. 20, n. 3, pp. 569-588.
- FAIT M., TRIO O. (2011), "Il ruolo dei marchi e dei Consorzi di tutela per la competitività delle produzioni tipiche agroalimentari", *Atti del 10TH International Marketing Trends Conference*, Parigi, 20-22 Gennaio 2011.
- FAIT M., TRIO O., SCORRANO P. (2014), "La misurazione delle performance della social web communication nelle aggregazioni agroalimentari", *Atti del 13th International Marketing Trends Conference*, Venezia, 24-25 Gennaio 2014.
- FERRARESI M., SCHMITT B.H. (2006), *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, Milano.
- GILMORE J.H., PINE B.J., *Autenticità*, Franco Angeli, Milano.
- HONG S.T., WYER S.R.Jr. (1989), "Effects of Country of Origin and Product Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective", *The Journal of Consumer Research*, vol. 16, n. 2, pp. 175-187.
- JOHANSSON J.K., DOUGLAS S.P., NONAKA I. (1985), "Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, n. 4, pp. 388-396.
- KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.
- KELLER K.L. (1998), *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- KELLER K.L., BUSACCA B., OSTILLIO M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano.
- KNUTSON B.J., BECK J.A., KIM S.H., CHA J. (2006), "Identifying the dimensions of experience construct", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 31-47.
- MAHESWARAN D. (1994), "Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations", *The Journal of Consumer Research*, vol. 21, n. 2, pp. 354-365.

- MAIZZA A., IAZZI A. (2011), "International marketing strategies for the Italian agro-food districts", *Atti del 10TH International Marketing Trends Conference*, Parigi, 20-22 Gennaio 2011.
- MAIZZA A., IAZZI A., SANTOVITO S. (2003), "Il ruolo della distribuzione moderna per la definizione di un «sistema del tipico»", in *Atti del XXV Convegno AIDEA Competizione globale e sviluppo locale tra etica ed innovazione*, Giuffrè, Roma.
- MAIZZA A., SCORRANO P., IAIA L., CAVALLO F. (2013), "Web communication e Experiential concept store per i tipici dell'agroalimentare", *Atti del X Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing Smart life: dall'innovazione tecnologica al mercato*, Milano, 3-4 ottobre 2013.
- MANDELLI A., ACCOTO C., (2012), *Social nobile marketing. L'innovazione dell'ubiquitous marketing con device mobili, social media e realtà aumentate*, Egea, Milano.
- MASLOW G.H. (1954), *Motivazione e personalità*, Armando, Roma.
- MASTROBERARDINO P. (2004), *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali*, Edizioni Scientifiche Italiane, Torino.
- MICH L. (2007), "La valutazione della qualità dei siti Web", in Rocca Longo M., Pierantonelli C., Liebman Parrinello G. (a cura di) (2007), *La comunicazione turistica. Viaggi reali e virtuali fra storia e futuro*, Edizioni Kappa, Roma, pp. 403-414.
- OSTROM E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press; Trad. It. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (2009), *Autenticità. Ciò che i consumatori vogliono davvero*, Franco Angeli, Milano.
- RESCINITI R. (2005), "Il marketing orientato all'esperienza", in *Atti del Convegno "Le Tendenze Del Marketing"*, Parigi, 21-22 gennaio 2005.
- RIVA G. (2010), *I social network*, Il Mulino, Bologna.
- RULLANI E. (2000), "Crescita e innovazione nel made in Italy", in Quadrio Curzio-Fortis M. (a cura di), *Il Made in Italy oltre il 2000*, Il Mulino, Bologna.
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential marketing*, The Free Press, New York.
- SCHMITT B.H. (2003), *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- SCORRANO P. (2013), "Communicate "global"- Consume "local". Le produzioni agroalimentari tipiche nel Web", *Sinergie*, n. 92, pp. 25-48.
- SCORRANO P., MAIZZA A., ROSATO P., GRAVILI S. (2013), "Il ruolo del web 2.0 per lo sviluppo sostenibile e la competitività dei prodotti agroalimentari tipici", in Guido G., Massari S. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile. Ambiente, risorse, innovazione, qualità. Scritti in memoria di Michela Specchiarello*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A. (2001), "Marketing e comunicazione nelle strategie degli Enti di promozione del territorio", *Sinergie*, n. 54, pp. 219-239.
- SIANO A., CONFETTO M.G., VOLLERO A. (2008), "Governance-struttura-sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale", VII International Congress *Marketing Trends*, Università Cà Foscari, Venezia, 17-19 gennaio 2008.
- SIRI G. (a cura di) (2004), *Psicologia del consumatore. Consumi e costruzione del significato*, McGraw-Hill, Milano.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda cultural", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.
- VINDIGNI G. (2003), *Verso un approccio integrato nell'analisi del comportamento dei consumatori. Il caso di un prodotto agroalimentare tipico*, Università degli Studi, Catania.
- WAKEFIELD K.L., BAKER J. (1998), "Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response", *Journal of Retailing*, vol. 74, n. 4, pp. 515-539.
- YOO C., PARK J., MACINNIS D.J. (1998), "Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude", *Journal of Business Research*, vol. 42, n. 3, pp. 253-263.
- ZONINO M.R., (2006), *Il consumAttore*, Cleup, Padova.



TRACK 11

ANALISI DELLE PERFORMANCE AZIENDALI

Imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari manifatturiere. Analisi di un campione di artigiani artistici fiorentini

NICCOLÒ GORDINI, ELISA RANCATI

Analisi delle performance delle aziende familiari e non familiari nel settore manifatturiero Piemontese

PIERGIORGIO RE, FABRIZIO MOSCA, BERNARDO BERTOLDI, CHIARA GIACHINO,
MARGHERITA STUPINO

Dimensione Aziendale e Agilità dei Sistemi Produttivo-Logistici. Evidenze dal Sistema Moda Italia

VALERIA BELVEDERE, GIUSEPPE STABILINI

Imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari manifatturiere. Analisi di un campione di artigiani artistici fiorentini[♦]

NICCOLÒ GORDINI* ELISA RANCATI[♦]

Abstract

Obiettivi. *La crescita delle piccole imprese familiari dell'artigianato artistico è fortemente influenzata dal livello di imprenditorialità dell'artigiano. Le caratteristiche personali dell'imprenditore e il numero di generazioni coinvolte nella gestione dell'impresa possono rappresentare significative variabili in grado di influenzare il livello di imprenditorialità e la crescita dell'impresa. Il paper indaga gli effetti di tali variabili sull'imprenditorialità e sulla crescita di un campione di piccole imprese familiari dell'artigianato artistico fiorentino.*

Metodologia. *Per testare le nostre ipotesi si è fatto ricorso all'utilizzo di tre distinti modelli di regressione lineare su un campione di 52 piccoli imprenditori artigiani artistici. Si sono utilizzate le seguenti variabili: una dipendente (ROE), quattro indipendenti (imprenditorialità, età, tenure e coinvolgimento familiare) e due di controllo (dimensione d'impresa e genere dell'imprenditore).*

Risultati. *I risultati mostrano che 1) le caratteristiche personali dell'imprenditore artigiano non influenzano il livello d'imprenditorialità, 2) il coinvolgimento familiare ha un effetto positivo e significativo sull'imprenditorialità, 3) l'imprenditorialità è un fattore chiave per garantire la crescita delle piccole imprese familiari artigiane artistiche.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca riguardano la dimensione del campione e la numerosità delle variabili.*

Implicazioni pratiche. *La ricerca fornisce significative implicazioni manageriali sulle motivazioni che spingono alcune piccole imprese artigiane alla crescita, a discapito di altre.*

Originalità del lavoro. *La ricerca arricchisce gli studi sul ruolo dell'imprenditorialità nelle piccole imprese manifatturiere, fornendo nuove evidenze empiriche sul legame fra caratteristiche personali, coinvolgimento familiare, imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari dell'artigianato artistico.*

Parole chiave: *piccole imprese familiari artigiane; imprenditorialità; tratti di personalità; caratteristiche personali; coinvolgimento generazionale; crescita*

Objectives. *Entrepreneurship by the artisan is essential for the growth of small artistic artisan family firms. In these firms, entrepreneurship is influenced by the inherent characteristics of the artisan as well as by the number of generations involved in the firm. We suggest that these variables affect both entrepreneurship and firm growth.*

Methodology. *To test our hypotheses we adopt three regression models on a sample of 52 small artistic artisan family firms using a dependent variable (ROE), four independent variables (entrepreneurship, age, tenure, family members involvement) and two control variables (firm size and gender).*

Findings. *Our results show that 1) the inherent characteristics of the entrepreneur-artisan do not affect entrepreneurship within those firms; 2) the involvement of family member in the firms affect entrepreneurship and 3) entrepreneurship affects the small artistic artisan family firms growth.*

Research limits. *Some limitations regard the size of the sample and the number of independent variables used.*

Practical implications. *Our findings provide some suggestions in understanding why some artisan family firms grow whilst other stagnate, suggesting that the entrepreneurial behaviour of the artisan plays a key role.*

Originality of the study. *A consideration of the potential effects of inherent characteristics of the entrepreneur and family members involvement as antecedents of entrepreneurship for small artistic artisan family firms growth is largely absent from the entrepreneurship literature.*

Key words: *small artisan family firms; entrepreneurship; personality traits; inherent characteristics; family members involvement; growth*

[♦] Niccolò Gordini ha curato i paragrafi 2, 3, 5; Elisa Rancati i paragrafi 1 e 4. Il paper si inserisce all'interno di un progetto di ricerca dal titolo "L'Artigianato Artistico: Analisi Congiunturale e Percorsi di Sviluppo" promosso e finanziato dall'Osservatorio dei Mestieri d'Arte di Firenze in collaborazione con il Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca.

* Assegnista di Ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: niccolo.gordini@unimib.it

• Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Milano-Bicocca
e-mail: elisa.rancati@unimib.it

1. Introduzione

L'artigianato svolge da sempre un ruolo centrale nello sviluppo economico di un territorio e nella tutela del suo patrimonio storico. La globalizzazione, il venir meno dei confini spaziotemporali, l'accentuarsi della concorrenza e la possibilità per il consumatore di poter trovare in ogni luogo infinite varietà di ogni prodotto (Rancati, 2009), tendono, tuttavia, a far percepire i mestieri d'arte come la testimonianza di un glorioso passato o un'attività in via di estinzione (Colombo, 2005). Paradossalmente, invece, in un contesto globale, l'artigianato rappresenta un aspetto emblematico dell'inattesa ricomparsa dell'importanza del territorio e, soprattutto, del nuovo ruolo del *glocal*, ossia del valore che le identità e i contesti locali assumono nello spazio competitivo globale. La globalizzazione restituisce centralità a tutte quelle capacità e attitudini (quali la creatività, l'estro e l'intuito) che il paradigma fordista aveva reso incompatibili con la conquista del vantaggio competitivo, rivalorizzando il rapporto con il territorio (Lanza, 2002). Nonostante la globalizzazione e l'attuale crisi, infatti, dati recenti testimoniano come l'artigianato in Italia faccia registrare positivi tassi di crescita del fatturato derivanti, soprattutto, dall'export (Il Sole24ore).

Le imprese dell'artigianato si differenziano dalle imprese industriali per il valore estetico dei prodotti (in termini di forma, stile, decorazioni, colore), per l'elevato ricorso alla manualità, alla creatività e alle capacità progettuali e per lo stretto legame con le tradizioni, la cultura e la storia di uno specifico territorio (Vichi, 2011). Ben più complessa risulta, invece, la distinzione fra artigianato tradizionale e artistico. Tale distinzione presenta, infatti, molteplici difficoltà che non rimangono confinate nelle dispute di studiosi e ricercatori, ma si riflettono anche nelle decisioni prese dagli enti pubblici quando sono chiamati, ad esempio, a legiferare in materia (Vichi, 2011). Una lavorazione si può definire appartenente alla sfera dell'artigianato artistico quando non ci si affida solo all'abilità tecnica, al mestiere codificato nelle conoscenze tacite *site-specific*, a tradizioni che si sono stratificate e irrigidite in modelli ripetitivi e routinari, bensì si fa leva, soprattutto, sull'innovazione, sulla creatività, sull'estro, sull'ideazione di nuovi modelli, sul tentativo di contaminare e ibridare le tradizioni con la contemporaneità. L'artigianato tradizionale, invece, si caratterizza per un maggior ricorso alla ripetizione di gesti e comportamenti codificati nella tradizione, a processi lavorativi routinari, all'utilizzo di materiali determinati. Nell'artigianato tradizionale vi è, pertanto, una maggiore standardizzazione del prodotto e, quindi, un avvicinamento ad una produzione per certi aspetti più simile a quella industriale, componente che è, invece, assente nell'artigianato artistico, basato totalmente sull'estro e la creatività dell'artista (Vichi, 2011).

Il territorio italiano è da sempre caratterizzato da una grande tradizione artigiana: si pensi che nella sola provincia di Firenze si contano circa 33 mila imprese iscritte all'Albo delle Imprese Artigiane, pari a un terzo delle imprese totali. Il fatturato di queste imprese deriva principalmente dal mercato locale (78%), seguito dal mercato nazionale (15%) e dall'export (7%). Nonostante ciò, circa il 18% delle imprese artigiane che hanno fatto ricorso all'export hanno dichiarato un significativo incremento del proprio fatturato, rispetto all'8% delle imprese operanti solo su scala nazionale. Il positivo impatto dell'export è particolarmente marcato nelle imprese artigiane appartenenti a settori artistici quali l'oreficeria e l'abbigliamento, che esportano circa il 16% della propria produzione (Unioncamere, 2011). Fra le trentatremila imprese artigiane sopracitate, il comparto artistico rappresenta un'importante realtà contando oltre 7.500 imprese. Di queste, secondo i dati del censimento effettuato dalla Fondazione di Firenze per l'Artigianato Artistico (Vichi, 2011), rientrano nell'artigiano artistico in senso stretto 1.317 imprese (sono state escluse tutte le imprese rientranti nei servizi alla persona come barbieri e centri estetici o tutte quelle che svolgono attività industriali, edili o di conto terzi). La tabella 1 sintetizza le principali caratteristiche delle imprese artigiane artistiche attive nella provincia di Firenze.

Tab. 1: Composizione delle imprese artigiane artistiche nella provincia di Firenze

Forma Giuridica	% (N=1.317)
Ditta individuale	64.18%
Società di persone	28.9%
Società di capitali	6.92%
Distribuzione Territoriale	
Firenze	48.75%
Area Metropolitana Fiorentina (10 comuni limitrofi a Firenze)	25.21%
Circoscrizione di Empoli	13.44%
Resto della provincia	16.60%
Dimensione (numero di addetti)	
1	42.22%
2-3	35.31%
4-9	17.23%
oltre 10	5.24%
Settori	
Abbigliamento, ricamo, calzature e altro	10.33%
Carta ed affini	2.28%
Ceramica ed affini	6.99%
Decorazioni, riproduzioni, ecc	1.82%
Legno e affini	19.99%
Metalli non pregiati	10.94%
Metalli pregiati, pietre preziose, pietre dure ed affini	19.76%
Pelle e cuoio artistici	2.13%
Pittura e Disegno	3.28%
Restauro artistico	10.03%
Strumenti musicali	1.29%
Tappezzeria	7.29%
Vetro e cristallo	3.87%

Fonte: adattamento da Vichi (2011)

Dall'analisi di questi dati emerge come le imprese dell'artigianato artistico della provincia di Firenze si caratterizzano per una netta prevalenza della ditta individuale di piccole dimensioni, per essere tendenzialmente localizzate nel capoluogo e per essere prevalentemente attive nei settori legno e affini, metalli, pietre preziose e pietre dure, tessile e abbigliamento, restauro artistico. In queste imprese l'elemento chiave del successo e della competitività è l'artigiano, il cosiddetto "maestro di bottega", dotato di elevata creatività, intuito, innovazione, in sintesi elevata imprenditorialità, fattore imprescindibile per assicurare un armonico sviluppo e una solida crescita all'impresa (Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Sirmon e Hitt, 2003; Zahra, 1991, 1996). Nonostante ciò, ad oggi, ancora pochi studi (Aldrich e Cliff, 2003; Dyer, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Steier *et al.*, 2004) hanno analizzato i potenziali effetti delle caratteristiche della personalità imprenditoriale sul livello di imprenditorialità e sulla crescita dell'impresa e, in particolare, delle piccole imprese familiari dell'artigianato artistico. Anche gli effetti del coinvolgimento familiare sull'imprenditorialità e sulla crescita d'impresa costituiscono un tema ancora oggi poco esplorato (Schillaci, 1990; Stavrou, 1999) negli studi di management, soprattutto con riferimento a questa particolare realtà imprenditoriale.

Questa ricerca si prefigge, pertanto, di raggiungere tre obiettivi principali: 1) comprendere se e quali caratteristiche personali dell'imprenditore artigiano rappresentano un utile antecedente per misurarne il grado d'imprenditorialità; 2) analizzare come il coinvolgimento familiare all'interno dell'impresa influenza il grado di imprenditorialità; 3) comprendere se l'imprenditorialità si qualifica come elemento fondamentale per influenzare positivamente la crescita e la competitività di una piccola impresa familiare dell'artigianato artistico. Il lavoro è così articolato: sintetica analisi della letteratura sulla personalità imprenditoriale e l'imprenditorialità (paragrafo 2), descrizione della metodologia (estrazione del campione e selezione delle variabili) e delle ipotesi della ricerca

(paragrafo 3), analisi e discussione dei risultati ottenuti (paragrafo 4), principali implicazioni manageriali, limiti dello studio e futuri spunti di ricerca (paragrafo 5).

2. Analisi della letteratura

Gli studi di management hanno riconosciuto al concetto di imprenditorialità un ruolo di primaria importanza nell'alimentare la crescita delle imprese. Tuttavia, ad oggi, non è possibile individuare un'unica, condivisa, definizione di imprenditorialità. I molteplici contributi elaborati, differenti per matrice culturale e livello di astrazione, hanno portato, infatti, a definire l'evoluzione di questo concetto come "scoordinata e asimmetrica" (Hirsch *et al.*, 2006; Sexton e Smilor, 1997; Zanni, 1995). In questo studio si definisce l'imprenditorialità come un insieme di tratti di personalità innati (quali, ad esempio, il *need for achievement*, il *locus of control*, la propensione al rischio, la creatività) che, influenzati da variabili esterne (ad esempio, livello di *education*, *tenure*, età, precedenti esperienze, aspetti socio-economico-culturali del territorio), esprimono l'attitudine di un soggetto al buon governo dell'impresa. L'imprenditorialità rappresenta, quindi, un giudizio di valore sulle modalità di svolgimento delle funzioni imprenditoriali (Ciappei, 1990; Gordini, 2013).

I principali contributi teorici che hanno cercato di individuare e analizzare gli antecedenti della personalità imprenditoriale possono essere ricondotti a tre grandi filoni di pensiero: la teoria dei tratti, la teoria situazionista e la teoria dell'interazionismo.

Secondo la teoria dei tratti (Allport, 1937; Galton, 1869, 1884) esistono dei tratti innati che qualificano un soggetto come appartenente ad una determinata tipologia, differenziandolo da ogni altra. Tale teoria fornisce quindi un'accurata descrizione di un soggetto e raggruppa i soggetti che possiedono gli stessi tratti in categorie omogenee, definite tipi, come l'imprenditore. Questa teoria è esprimibile tramite la funzione $C=f(P)$, dove il comportamento imprenditoriale (C) è funzione della personalità (P), intesa come insieme di tratti. Pertanto, a prescindere dalla situazione o dall'ambiente in cui un soggetto si trova ad operare, solo colui che possiede un determinato insieme di tratti innati potrà essere definito imprenditore. Le prime applicazioni della teoria dei tratti agli studi sull'imprenditore risalgono ai lavori di McClelland (1961, 1965). Gli studiosi si sono inizialmente concentrati sulla ricerca del tratto di personalità caratteristico dell'essere imprenditore. I risultati di questi studi hanno portato ad individuare tre tratti (Chell, 2008): il *need for achievement* (N-Ach), il *locus of control* (LOC) e la propensione al rischio. Il concetto di N-Ach (Begley e Boyd, 1986; McClelland, 1961; Miron e McClelland, 1979; Hornaday e Aboud, 1971; Johnson, 1990), definito come il desiderio di successo, ambizione ed autorealizzazione, è stato applicato per la prima volta negli studi di management da McClelland (1955). L'Autore distingue i soggetti in *low achievers*, ovvero coloro che non presentano un elevato desiderio di successo e un'elevata ambizione nel raggiungimento dei propri obiettivi, e *high achievers*, soggetti che, invece, prediligono situazioni che alimentano il proprio desiderio di autorealizzazione, successo e ambizione. Gli studi dimostrano, pur con risultati a volte contraddittori, che l'imprenditore è tendenzialmente caratterizzato da più alti livelli di N-Ach rispetto al non imprenditore.

Il *locus of control* indica la consapevolezza di un soggetto di essere artefice del proprio destino riuscendo a controllarlo e influenzarlo (LOC interno) o di subire passivamente gli accadimenti esterni senza capacità di influenzarli e dominarli (LOC esterno). Gli studi sulla personalità imprenditoriale (Cromie e Johns, 1983; Evans e Leighton, 1989; Rotter, 1966), a partire dal primo contributo di Rotter (1966), sono tendenzialmente d'accordo nel sostenere che gli imprenditori si caratterizzano per più elevati valori di LOC interno rispetto ai non imprenditori.

Molti studiosi, infine, a partire dalla prima definizione di imprenditore del Cantillon (1755), poi ripresa da Knight (1921), hanno individuato nella propensione al rischio e nella capacità di prendere decisioni in condizioni di incertezza una delle principali caratteristiche dell'imprenditore (Brockhaus, 1980; Kilby, 1971; Scott e Twomey, 1988; Stewart e Roth, 2001).

A causa dei risultati ambigui ottenuti dall'utilizzo di un solo tratto, gli studiosi si sono successivamente focalizzati sulla ricerca di un insieme di tratti che potesse rappresentare la migliore

combinazione possibile per identificare l'imprenditore. I principali tratti individuati in questi studi, senza pretesa di esaustività, sono: il bisogno di indipendenza e autonomia (*need for independence/autonomy*) (Davids, 1963; Dunkelberg e Cooper, 1982; Henderson e Robertson, 2000; Lumpkin e Dess, 1996) la capacità di affrontare l'incertezza (*tollerance for ambiguity*) (Knight, 1921; Koh, 1996; Schere, 1982), l'innovazione e la creatività (Baum, 1995; Carland *et al.*, 1984; Koh, 1996; Schumpeter, 1934, 1961; Timmons, 1978); la *self-efficacy* (Bandura 1955; 1977; Boyd e Vozikis, 1994; Krueger *et al.*, 2000; Segal *et al.*, 2005); l'autostima (*self-esteem*) (Brockner *et al.*, 1987; Davids, 1963; Timmons, 1978); la capacità di individuare e cogliere le opportunità (Gaglio, 1997; Gaglio e Katz, 2001; Kirzner, 1982a, 1982b; Park, 2005).

La principale critica mossa alla teoria dei tratti risiede nella difficoltà di individuare un insieme di tratti comunemente riconosciuti idonei a identificare e distinguere una tipologia di soggetti da ogni altra. Per cercare di risolvere questo limite, la teoria situazionista (Fiedler, 1967; Hersey e Blanchard, 1982) individua nella situazione l'elemento chiave che influenza, positivamente o negativamente, il comportamento imprenditoriale, a prescindere dalle caratteristiche personali del soggetto. Tale teoria è, pertanto, esprimibile attraverso la formula $C=f(S)$, dove C rappresenta il comportamento imprenditoriale che è funzione della sola situazione (S) in cui il soggetto si trova ad agire. Anche tale teoria, forse più di quella dei tratti, si è tuttavia dimostrata inefficace e inefficiente nello spiegare un fenomeno complesso come l'imprenditore e l'imprenditorialità, limitandone l'analisi alla sola situazione e non riuscendo a spiegare i motivi per cui nella medesima situazione alcuni soggetti dimostrano maggiore imprenditorialità rispetto agli altri (Gordini, 2013).

La teoria interazionista, che ha mosso i primi passi con Lewin (1951) ed Ekehammer (1974), ha avuto il merito di superare le visioni parziali della teoria dei tratti e della teoria situazionista facendo propri gli elementi centrali di ognuna di esse, ovvero le caratteristiche personali, innate, dell'individuo e le caratteristiche dell'ambiente di riferimento (Chatman, 1989; Ekehammar, 1974; Pervin, 1990). Tale teoria considera, quindi, l'imprenditore come la risultante della continua e costante interazione di elementi di natura personale (i tratti innati di personalità) con elementi ambientali (quali l'influenza familiare, il livello di *education*, le precedenti esperienze, l'influenza della cultura e delle conoscenze tacite radicate nel territorio) e della situazione socio-economica (quali l'andamento degli indicatori macroeconomici, il tasso di occupazione, le politiche istituzionali). Il comportamento imprenditoriale è, quindi, esprimibile attraverso la formula $C=f(PS)$, non essendo più funzione della sola personalità (P) o della sola situazione (S), ma del prodotto delle due variabili. Studi recenti (Aldrich e Cliff, 2003; Chatman, 1989; Davidsson, 2006; Dubini e Schillaci, 1998; Dyer, 1994; Dyer e Handler, 1994; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Sexton e Bowman, 1984; Starr e Fondas, 1992) hanno dimostrato che variabili come l'età, il genere, il livello di *education*, la *tenure*, le precedenti esperienze lavorative, il *social capital*, gli aspetti socio-economici-culturali e le caratteristiche del territorio, pur non potendo rappresentare l'unico fondamento dell'essere imprenditore, giacché proprie di tutti gli individui, possono, tuttavia, essere considerate utili predittori dell'imprenditorialità congiuntamente all'analisi dei tratti.

3. Metodologia

3.1 Data Set

Il campione iniziale da noi utilizzato è composto dalle 640 imprese artigiane artistiche attive a Firenze, come riportato in tabella 1. Fra di esse sono state successivamente selezionate solo quelle familiari di piccole dimensioni. La natura di impresa familiare è stata verificata adottando la definizione di Chua *et al.* (1999, p.22): “a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families”. Sulla base di questa definizione sono state selezionate 225 imprese. La rilevazione delle variabili è avvenuta tramite somministrazione, via posta o a mano

presso la sede dell'impresa, di un questionario semi-strutturato all'imprenditore artigiano fondatore o, in sua assenza, al membro della famiglia che attualmente svolge le funzioni imprenditoriali. Il questionario si compone di 30 domande, di cui 2 a risposta aperta volte a misurare le caratteristiche personali degli imprenditori (età, *tenure*), 4 a risposta chiusa volte a misurare l'effetto generazionale, la crescita dell'impresa, il genere dell'imprenditore e la dimensione di impresa e 24 atte a rilevare i 6 tratti di personalità imprenditoriale misurate tramite scala di Likert, come descritto nel paragrafo 3.2. Il tasso di risposta iniziale è stato pari al 14% (32 imprese). Per incrementare il tasso di risposta si è implementata una attività di *follow-up* al fine di sollecitare le imprese che non avevano ancora risposto al questionario. Per ridurre la possibilità di errori di non risposta, come proposto da Kanuk e Berenson (1975), gli imprenditori sono stati suddivisi in imprenditori rispondenti al primo invio e imprenditori rispondenti al secondo invio, per natura più simili ai non rispondenti. Il mancato riscontro di differenze significative nei risultati dei due sottogruppi suggerisce che l'errore di non risposta non inficia l'analisi. Il tasso di risposta in questo caso è salito al 25% per un totale di 56 imprese. È seguita poi un'analisi dei questionari raccolti al fine di verificarne la corretta compilazione: 4 questionari sono risultati incompleti o erroneamente compilati. Il campione finale è pertanto costituito da 52 imprese guidate nell'89% dei casi da imprenditori di genere maschile, con un'età media di 60 anni, al governo della propria impresa da circa 32 anni e operanti, prevalentemente, nei settori abbigliamento e calzature (28%) e restauro artistico (26%). Il coinvolgimento generazionale riguarda mediamente due generazioni.

3.2 Variabili

La variabile dipendente crescita dell'impresa è misurata dal ROE. La rilevazione si basa su un'auto-valutazione dell'imprenditore artigiano chiamato a scegliere fra cinque possibili alternative (ROE in calo, $0% < ROE < 3%$; $3% < ROE < 6%$; $6% < ROE < 9%$; $ROE > 9%$). Il 10% degli artigiani (N=8) ha risposto in calo, il 17% (N=9) fra lo 0% e il 3%, il 21% (N=11) fra il 3% e 6%, il 23% (N=12) fra il 6% e il 9%, mentre ben il 29% (N=15) oltre il 9%, segno che la maggioranza dei piccoli artigiani artistici fiorentini esaminati ha fatto registrare una crescita significativa. Si è deciso di ricorrere ad una auto-valutazione in quanto misure oggettive di tale indicatore sono spesso non disponibili o non facilmente ottenibili dai bilanci delle imprese familiari artigiane di piccole dimensioni. Studi precedenti hanno comunque dimostrato che tali auto-valutazioni forniscono valori altamente correlati e simili a quelli raccolti da fonti terze, considerate più oggettive, quali il bilancio (Dess e Robinson, 1984; Venkatraman e Ramanujam, 1987).

Le variabili indipendenti riguardano l'imprenditorialità e le caratteristiche personali dell'imprenditore-artigiano che possono influenzare il livello di imprenditorialità.

L'imprenditorialità è stata inizialmente indagata tramite 18 tratti di personalità riconosciuti in letteratura come i più idonei a spiegare e predire un comportamento imprenditoriale (Begley e Boyd, 1986, 1987; Brockhaus, 1980; Chell, 1985, 2008; Chell e Haworth, 1987; Chell *et al.*, 1991; Hornaday e Aboud, 1971; Kirzner, 1982a, McClelland, 1961, 1965, 1987; Rotter, 1966; Timmons, 1978, 1989). Su questi tratti, al fine di individuare quelli statisticamente più significativi ed incrementare la validità del modello, è stata effettuata un'analisi del grado di multicollinearità tramite metodo variance inflation factors (VIF) (Montgomery e Peck, 1992). Un elevato valore del VIF indica un'elevata multicollinearità e, conseguentemente, un'alta correlazione fra le variabili e una ridotta capacità esplicativa del modello. La letteratura ha stabilito che valori del VIF inferiori a 3 indicano un basso livello di multicollinearità (Judge *et al.*, 1987). Sono stati, pertanto, eliminati tutti i tratti che presentavano un valore del VIF superiore a 3. Sugli 11 tratti rimasti è stata, infine, condotta un'analisi fattoriale che ha portato a selezionare i 6 tratti descritti in tabella 2 ed utilizzati nello studio. Ciascun tratto è stato rilevato facendo ricorso a 4 domande (*items*) misurate tramite scala di Likert a 5 punti (1= completamente in disaccordo, 5 = completamente d'accordo). Ogni tratto può quindi assumere un punteggio compreso fra un minimo di 4 e un massimo di 20. Un punteggio fra 4 e 9 implica una bassa presenza del tratto nel soggetto, un punteggio fra 10 e 15 una media presenza, mentre un punteggio fra 16 e 20 una marcata presenza. La formulazione delle

domande si è basata sull'analisi dei principali strumenti psicometrici elaborati in letteratura. Il questionario prevede, infine, l'alternanza di un *item* per ognuno dei sei tratti. Pertanto, il primo gruppo di sei domande sarà rappresentato dal primo *item* di ciascuno dei sei tratti. L'ordine sparso degli *items* persegue l'obiettivo di ridurre l'effetto distorsivo generato dalla tendenza a rispondere in modo analogo a domande simili, riducendo l'attendibilità e la validità del test. Infine, il test è stato sottoposto a un'analisi di attendibilità facendo ricorso all'indice statistico di consistenza interna *alpha di Cronbach* (Cronbach, 1951). Tale indice può assumere valori compresi fra 0 e 1, con valori superiori a 0.6 significativi di un buon livello di coerenza interna e di adeguatezza del test. In questo studio l'indice raggiunge un valore di 0.82 a conferma dell'attendibilità del test. I risultati dell'analisi dei tratti (tabella 3) danno una prima conferma della positiva relazione fra il possesso di determinati tratti di personalità (antecedenti del comportamento imprenditoriale) e la crescita dell'impresa. All'intensificarsi della presenza di alcuni tratti è, infatti, associato un più marcato incremento del ROE. In particolare, i risultati dimostrano che 1) gli imprenditori si caratterizzano, mediamente, per elevati livelli dei tratti qualità personali (17/20), N-Ach (16/20), creatività e innovazione (18/20), medi livelli dei tratti carisma e leadership (13/20) e LOC interno (13/20), e bassi livelli di propensione al rischio (8/20); 2) gli artigiani che hanno dichiarato un aumento del ROE oltre il 9% (28% del campione) fanno registrare alti valori in ogni tratto e massimi (20/20) nei tratti qualità personali, N-Ach, e creatività e innovazione, mentre 3) gli artigiani che hanno dichiarato una decrescita (10% del campione) mostrano valori bassi o medio-basso in questi tratti.

Tab. 2: Tratti di personalità utilizzati per misurare l'imprenditorialità

TRATTO	DESCRIZIONE	FONTI (in ordine alfabetico)
Qualità personali	Resistenza fisica, stato di salute, capacità di tollerare lo stress, tenacia, perseveranza, controllo emotivo, divertimento, realismo, saggezza, astuzia politica, manualità.	Bateman e Crant (1993); Baum (1995); Begley e Boyd (1986); Casson (2000); Chell (2008); Chell <i>et al.</i> (1991); Ciappei (1990); Hirsch e Peters (2006); Koh (1996); Korunka <i>et al.</i> (2003); Littunen (2002); Lumpkin e Dess (1996); Sexton (1997); Vallini (2006).
Carisma e leadership	Attitudine al comando, capacità di formulare strategie, capacità organizzative, capacità persuasive.	Chell (1985, 1986, 2008); Demattè (1999); Hartman (1959); Kets De Vries (1977); Weber (1947).
N-Ach	Bisogno di affermazione personale, ambizione, desiderio di successo.	Atkinson e Birch (1979); Begley e Boyd (1986), Chell (1985, 2008); Chell e Haworth (1987); Chell <i>et al.</i> (1991); Collins <i>et al.</i> (2004); Davids (1963); Hansemark (2003); Hornaday e Aboud (1971); Hull <i>et al.</i> (1980); Johnson (1990); McClelland (1961, 1965, 1987); McClelland e Winter (1971); Miron e McClelland (1979).
Propensione al rischio	Attitudine, propensione e capacità di affrontare situazioni rischiose, ambigue, caratterizzate da un elevato grado di incertezza.	Atkinson e Brich (1979); Brockhaus (1980); Carland <i>et al.</i> (1984); Chell (1985, 2008); Chell e Haworth (1978); Kilby (1971); Knight (1921); McClelland (1961); Meredith <i>et al.</i> (1982); Miner e Raju (2004); Palmer (1971); Stewart e Roth (2001).
Creatività e innovazione	Spirito di iniziativa, intuito, curiosità verso il nuovo e il diverso, capacità di elaborare nuove idee, individuare, cogliere e generare opportunità, capacità di sfruttare le nuove tecnologie.	Allinson <i>et al.</i> (2000); Baum (1995); Bird (1988); Carland <i>et al.</i> (1984); Gaglio (1997); Gaglio e Katz (2001); Hornaday e Aboud (1971); Kirzner (1982a, 1982b); Park (2005); Shane (2003); Schumpeter (1934, 1961); Timmons (1978, 1989).
LOC	Capacità di essere artefice del proprio destino, di indurre il cambiamento, atteggiamento positivo, propositivo e proattivo, flessibilità, dinamismo.	Begley e Boyd (1986); Furnham (1986); Hansemark (2003); Hull <i>et al.</i> (1980); Lee e Tsang (2001); Miller e Friesen (1982); Mueller e Thomas (2001); Rotter (1966).

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 3: Trattati di personalità per classi di crescita

TRATTI	CRESCITA					
	ROE in calo	0%<ROE< 3%	3%< ROE< 6%	6%<ROE< 9%	ROE>9%	MEDIA
Qualità personali	11	15	18	19	20	17
Carisma e Leadership	9	11	13	15	15	13
N-Ach	11	14	15	18	20	16
Propensione al rischio	5	6	8	9	11	8
Creatività-Innovazione	11	16	20	20	20	18
LOC	8	10	14	15	16	13

Fonte: ns. elaborazione

Le caratteristiche personali dell'imprenditore-artigiano analizzate nel presente lavoro sono l'età, la *tenure* e l'effetto generazionale, variabili riconosciute dalla letteratura come utili predittori del livello di imprenditorialità (Kellermanns *et al.*, 2008; Kellermanns e Eddleston, 2006; Levesque e Minniti, 2006; Salvato, 2004; Zahra, 2005). L'età e la *tenure* sono state stimate inserendo una domanda aperta all'interno del questionario, mentre l'effetto generazionale è stato misurato chiedendo all'imprenditore il numero di generazioni, fino alla terza, coinvolte nell'impresa (Kellermanns *et al.*, 2008; Kellermanns e Eddleston, 2006).

Infine sono state calcolate due variabili di controllo: il genere dell'imprenditore-artigiano, spesso associato a differenti livelli di performance (Chell e Baines, 1998) e coincidente con il genere maschile (Kellermanns *et al.*, 2008; Olson *et al.*, 2003) e la dimensione dell'impresa, calcolata sul fatturato (Kellermanns *et al.*, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008).

La Tabella 4 mostra le variabili utilizzate nell'analisi, mentre la Tabella 5 alcune statistiche descrittive e il grado di correlazione fra le variabili utilizzate.

Tab. 4: Variabili selezionate e utilizzate nell'indagine

VARIABILE	DESCRIZIONE	FONTI (in ordine alfabetico)
Imprenditorialità	Misurata facendo ricorso ai sei tratti di personalità in tabella 1, riconosciuti in letteratura come i più idonei a qualificare un comportamento imprenditoriale.	Baum (1995); Begley e Boyd (1986); Brockhaus (1980); Chell (1985, 2008); Chell e Haworth (1987); Chell <i>et al.</i> (1991); Ciappei (1990); Collins <i>et al.</i> (2004); Gordini (2013); Hornaday e Aboud (1971); Kirzner (1982a); Knight (1921); McClelland (1961, 1965, 1987), Meredith <i>et al.</i> (1982); Rotter (1966); Shane (2003); Schumpeter (1934, 1961); Timmons (1978, 1989); Weber (1947); Vallini (2006).
Età	Età anagrafica dell'imprenditore, misurata tramite domanda a risposta aperta.	Corbetta (1995); Feltham <i>et al.</i> (2005); Hambrick e Finkelstein (1987); Kellermanns e Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Levesque e Minniti (2006); Litz e Kleysen (2001); Parker (2006); Salvato (2004); Sharma <i>et al.</i> (1997); Zahra (2005).
<i>Tenure</i>	Numeri di anni a capo del dell'impresa, misurata tramite domanda a risposta aperta.	Daily e Dollinger (1992); Feltham <i>et al.</i> (2005); Finkelstein e Hambrick (1990); Gersick <i>et al.</i> (1997); Levesque e Minniti (2006); Kellermanns e Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Kesner <i>et al.</i> (1994); Zahra (2005).
Coinvolgimento Generazionale	Numero di generazioni che lavorano all'interno dell'impresa, misurata tramite domanda a risposta chiusa.	Davis <i>et al.</i> (1997); Eddleston e Kellermanns (2007); Gersick <i>et al.</i> (1997); Hoy (2006); Kellermanns e Eddleston (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Kenyon-Rouvinez (2001); Kepner (1991); Jaffe e Lane (2004); Litz e Kleysen (2001); McConaughy e Phillips, 1999; Salvato (2004); Schillaci (1990); Songini e Gnan (2013); Zahra (2005).
Genere	Genere del rispondente, misurato tramite domanda a risposta chiusa.	Chell e Baines (1998); Kellermanns <i>et al.</i> (2008); Olson <i>et al.</i> (2003).
Dimensione	Calcolata sul fatturato tramite domanda a risposta chiusa.	Kellermanns <i>et al.</i> (2006); Kellermanns <i>et al.</i> (2008).

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 5: Statistiche descrittive e correlazioni fra variabili

VARIABILI	VALORI MEDI	DEVIAZIONE STANDARD	1	2	3	4	5	6
Dimensione (Fatturato)	5.23	2.41						
Età	59.63	10.59	0.18*					
Genere	0.89	0.63	0.37*	0.45**				
Tenure	32.71	16.26	0.18**	0.61**	0.49**			
Effetto Generazionale	2.14	0.83	0.23*	0.19*	0.15	0.39**		
Imprenditorialità	18.72	8.15	0.49**	0.10	0.16	0.23*	0.48***	
ROE	4.04	3.84	0.21*	-0.15	0.11	-0.07	0.31	0.46***

* $p < 0.05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0.001$

Fonte: ns. elaborazione

3.3 Ipotesi

Sulla base delle variabili precedentemente selezionate, questa ricerca vuole dimostrare come le caratteristiche personali e la natura e la portata del coinvolgimento della famiglia nelle piccole imprese dell'artigianato artistico a conduzione familiare possono influenzare il livello di imprenditorialità e, conseguentemente, il successo, la crescita e la competitività di tali imprese. Le caratteristiche personali dell'imprenditore analizzate in questo studio influenzano l'imprenditorialità e il successo dell'impresa poiché le piccole imprese familiari artigiane tendono più di ogni altra tipologia di impresa ad essere fortemente dipendenti da un singolo decisore (Feltham *et al.*, 2005) che rimane, normalmente, al governo dell'impresa molto più a lungo di un imprenditore o amministratore di altre tipologie di impresa (Gersick *et al.*, 1997). Anche il coinvolgimento generazionale può essere un utile predittore del successo delle imprese familiari dato che le nuove generazioni rappresentano una forza trainante verso il cambiamento (Kepner, 1991) e l'innovazione (Litz e Kleysen, 2001). L'età è considerata una variabile che ha un notevole impatto sul livello di imprenditorialità e sul successo dell'impresa. Levesque e Minniti (2006) sottolineano come le capacità imprenditoriali decrescono con il trascorrere del tempo: l'imprenditore-fondatore tende a limitare i propri sforzi su decisioni routinarie piuttosto che ricercare nuove e più rischiose direttive strategiche di sviluppo (Corbetta, 1995; Hambrick e Finkelstein, 1987; Parker, 2006; Salvato, 2004). Nelle imprese familiari artigiane, l'età può ulteriormente rappresentare un fattore chiave nel determinare il comportamento imprenditoriale e il conseguente orientamento decisionale: l'artigiano fondatore, fortemente spinto dal desiderio di lasciare un'eredità per la propria famiglia, sovente rifiuta il cambiamento con l'obiettivo di ridurre il rischio di distruggere l'eredità (Morris, 1998; Sharma *et al.*, 1997). Pertanto:

H1 L'età dell'imprenditore è negativamente correlata al comportamento imprenditoriale.

Alcuni studi (Levesque e Minniti, 2006) sostengono che una lunga permanenza al vertice dell'impresa da parte dello stesso imprenditore ha un'influenza positiva sulla crescita dell'impresa. Infatti, se l'imprenditore governa l'impresa per un orizzonte temporale di lungo termine allora può sviluppare elevate conoscenze e competenze, stabilire durature relazioni con gli stakeholders e creare una cultura condivisa all'interno dell'impresa. Tutto questo gli permette di adottare i migliori comportamenti imprenditoriali. Altri studiosi (Daily e Dollinger, 1992; Feltham *et al.*, 2005; Finkelstein e Hambrick, 1990; Kellermanns e Eddleston, 2006; Kellermanns *et al.*, 2008; Zahra, 2005) sostengono, invece, che un'elevata *tenure* sia negativamente correlata con un adeguato livello di imprenditorialità a causa della resistenza dell'imprenditore al cambiamento e della sua tendenza a mantenere lo *status quo*. Si ha quindi un effetto negativo anche sulla crescita. Sulla base di queste osservazioni la nostra seconda ipotesi stabilisce che:

H2 Una tenure prolungata è negativamente correlata con un comportamento imprenditoriale.

Con il trascorrere degli anni l'imprenditore-fondatore può non riuscire ad assicurare una sufficiente dose di imprenditorialità e, conseguentemente, lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa. Pertanto, il coinvolgimento delle nuove generazioni può incrementare la possibilità di cogliere le opportunità che si presentano sul mercato (Gersick *et al.*, 1997; Songini e Gnan, 2013; Salvato, 2004). Il fondatore può, infatti, incontrare difficoltà nell'aver nuove idee innovative senza la collaborazione e l'interazione con i componenti della seconda generazione (Salvato, 2004). Zahra (2005), infine, attesta che un alto coinvolgimento delle generazioni nell'impresa familiare influisce positivamente sul comportamento innovativo. Il coinvolgimento di più generazione alimenta in misura notevole l'imprenditorialità in quanto le generazioni più giovani pongono maggiore enfasi sull'utilizzo delle nuove tecnologie e sull'innovazione e, quindi, sulla crescita. Questi studi, pertanto, dimostrano come il coinvolgimento delle nuove generazioni all'interno dell'impresa familiare possa incrementare il grado di imprenditorialità in quanto le nuove generazioni possono rappresentare una forza trainante verso il cambiamento e l'innovazione. Pertanto:

H3: Il numero di generazioni coinvolte nelle imprese familiari ha un effetto positivo sul comportamento imprenditoriale.

L'imprenditorialità, come risultante dell'interazione fra tratti innati di personalità, caratteristiche personali e coinvolgimento generazionale, alimenta l'innovazione, la creatività, la capacità di cogliere le opportunità e di riconfigurare un utilizzo innovativo delle risorse esistenti al fine di creare un duraturo vantaggio competitivo (Zahra, 2005). Zahra *et al.* (2000) discutono come l'imprenditorialità possa aiutare le imprese ad acquisire nuove capacità e competenze, lanciare nuovi business, sviluppare nuovi flussi di reddito, incrementare le performance e sostenere, di conseguenza, la crescita. In questo senso, l'imprenditorialità è un elemento fondamentale per garantire la continuità, la sopravvivenza e la crescita delle imprese familiari (Salvato, 2004). Senza imprenditorialità tutte le imprese e, in particolar modo, le piccole imprese familiari artigiane, fortemente basate sulle capacità dell'imprenditore artigiano, rischiano di entrare in una fase di stagnazione, compromettendo le proprie possibilità di crescita e sviluppo. Conseguentemente:

H4: L'imprenditorialità come risultante dell'interazione fra tratti innati di personalità, caratteristiche personali dell'imprenditore artigiano e coinvolgimento delle successive generazioni, ha un impatto positivo sulla crescita delle imprese familiari.

4. Risultati

Per testare gli effetti delle variabili indipendenti sul livello di imprenditorialità e sulla crescita sono stati applicati tre modelli di regressione lineare. La Tabella 6 mostra i risultati dell'analisi.

Tab. 6: Risultati dei modelli di regressione lineare

	MODELLO 1	MODELLO 2	MODELLO 3
	CRESCITA IMPRESA	IMPRENDITORIALITÀ	CRESCITA IMPRESA
Età	-0.53*	-0.39	-0.33*
Tenure	-0.65*	-0.62	-0.34
Coinvolgimento Generazionale	0.67**	0.53**	0.23
Imprenditorialità			0.63***
Dimensione (Fatturato)	0.26*	0.34*	0.38*
Genere (Maschio/Femmina)	0.20	0.23	0.13
R ²	0.745	0.782	0.825
R ² Corretto	0.810	0.846	0.890
F	3.471**	5.431***	5.657***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001 N = 52

Fonte: ns. elaborazione

Il modello 1 testa gli effetti delle variabili indipendenti età, *tenure* e coinvolgimento generazionale e delle variabili di controllo sulla crescita d'impresa. Il segno e il coefficiente di tutte e tre le variabili indipendenti è statisticamente significativo e in linea con le aspettative. In particolare, l'età ($\beta = -0.53$) e la *tenure* ($\beta = -0.65$) hanno una relazione significativa e negativa confermando le ipotesi 1 e 2, mentre il coinvolgimento generazionale ($\beta = 0.67$) ha una relazione positiva e significativa confermando H3. La variabile di controllo dimensione risulta essere positiva e statisticamente significativa ($\beta = 0.26$), mentre la variabile genere non ha effetti sulla crescita dell'impresa, non essendo significativa. Nel modello 2, invece, sono stati testati gli effetti delle precedenti variabili sull'imprenditorialità: solo il coinvolgimento generazionale ($\beta = 0.53$) è risultato statisticamente significativo, confermando l'ipotesi 3, mentre l'età e la *tenure* hanno una relazione negativa (come ipotizzato) ma non significativa sullo sviluppo dell'imprenditorialità, non confermando, quindi, le ipotesi 1 e 2. Pertanto, solo la relazione coinvolgimento generazionale-crescita è direttamente mediata e influenzata dal livello d'imprenditorialità. Nel modello 3 è stata inserita la variabile imprenditorialità ($\beta=0.63$) che mostra un coefficiente positivo e statisticamente significativo, confermando l'ipotesi 4. La variabile età mostra un valore negativo e statisticamente significativo ($\beta=-0.33$), mentre le variabili *tenure* e coinvolgimento generazionale, pur mantenendo il segno atteso, perdono il loro livello di significatività ($\beta=-0.34$ e $\beta=0.23$ rispettivamente), dimostrando una totale mediazione. Nei tre modelli la variabile di controllo dimensione ha una relazione positiva e significativa, mentre il genere dell'imprenditore non è statisticamente significativo in nessun modello.

I risultati ottenuti confermano i principali studi in letteratura, pur presentando lievi, ma significative, divergenze dovute alle peculiari caratteristiche delle imprese analizzate dovute al fatto che l'impresa artigiana artistica dispone di scarse evidenze empiriche. Contrariamente alla maggior parte delle ricerche sul tema, i risultati ottenuti non confermano una significativa relazione della *tenure* dell'imprenditore artigiano con il comportamento imprenditoriale e con la crescita. Anche se il comportamento imprenditoriale può essere ritenuto fortemente correlato alla *tenure*, è possibile che le dinamiche di questa particolare tipologia di piccola impresa familiare, fortemente legata al territorio e alle tradizioni, attenuino l'effetto di tale variabile sull'imprenditorialità e, conseguentemente, sulla crescita. Anche se il fondatore (o, successivamente, un altro membro della famiglia) resta al governo dell'impresa per un lungo lasso di tempo, lo stesso può risentire dell'influenza correttiva degli altri membri della famiglia, confermando la non significatività della variabile *tenure* nei modelli 2 e 3 sul grado di imprenditorialità e sulla crescita. Riguardo l'età dell'imprenditore artigiano, i risultati dell'analisi confermano solo parzialmente le ipotesi sopra riportare e i precedenti studi sul tema: questa variabile non è significativamente correlata con l'imprenditorialità, ma è negativamente e significativamente correlata con la crescita dell'impresa. L'effetto non significativo di tale variabile sull'imprenditorialità suggerisce che con l'avanzare dell'età, gli altri membri della famiglia possono incrementare la loro influenza sulle decisioni dell'imprenditore fondatore, mantenendo nell'impresa un adeguato livello di imprenditorialità. La correlazione negativa e statisticamente significativa fra età e crescita nei modelli 1 e 3 dimostra che l'imprenditore con il passare degli anni tende a mostrare una minore creatività e propensione al rischio e, al contempo, una maggiore cautela, focalizzandosi non sulla crescita, bensì sul mantenimento delle risorse e della ricchezza da trasferire alle future generazioni. La variabile coinvolgimento generazionale supporta, invece, le ipotesi 3 e 4: la relazione fra coinvolgimento generazionale e crescita è, infatti, significativa e positiva e risente dell'influenza della variabile imprenditorialità. Questi risultati aggiungono ulteriori prove alle crescenti evidenze empiriche che affermano che i costi di agenzia nelle imprese familiari sono inferiori rispetto alle imprese non familiari (Davis *et al.*, 1997; Eddleston e Kellermanns, 2007; Kellermanns *et al.*, 2008), contrariamente a quanto affermato da altri studi (Schultze *et al.*, 2001; Songini e Gnan, 2013) che sostengono, invece, come il coinvolgimento familiare incrementi i costi di agenzia derivanti da un comportamento paternalistico del fondatore nei confronti della famiglia, riduca il grado di imprenditorialità ed ostacoli la crescita. Da ultimo, l'imprenditorialità è fortemente correlata con la crescita dell'impresa, confermando H4. Questo risultato, pertanto, consolida i numerosi studi che

correlano la crescita delle imprese familiari al grado di imprenditorialità dell'imprenditore fondatore (Gudmundson *et al.*, 2003; Lumpkin e Dess, 1996; Kellermans *et al.*, 2008; Zahra, 2005), fornendo al tempo stesso innovative evidenze su una particolare tipologia di impresa familiare ancora oggi poco investigata come la piccola impresa dell'artigianato artistico.

5. Conclusioni

La crescita delle piccole imprese dell'artigianato artistico si basa sulle caratteristiche personali dell'artigiano-artista a cui la globalizzazione ha restituito centralità. Conseguentemente, emerge l'esigenza di un nuovo comportamento imprenditoriale, basato sulla valorizzazione delle capacità creative, del capitale intellettuale, del tessuto di relazioni e, non ultimo, delle capacità di riposta in tempo reale ai mutamenti di scenario. L'imprenditorialità rappresenta, quindi, la risposta alla crescente complessità e dinamicità dei mercati globali, risposta che non deve essere intesa esclusivamente come innovazione dirompente: anche lievi e incrementali cambiamenti nella proposta di valore possono costituire, infatti, una modalità efficace per agevolare l'incontro tra la domanda e l'offerta e promuovere la crescita (Lanza, 2002). Ne consegue che l'individuazione degli antecedenti e delle caratteristiche alla base dell'essere imprenditore fornisce interessanti spunti di riflessione per comprendere appieno le motivazioni che portano alcune piccole realtà familiari dell'artigianato artistico alla crescita e al superamento delle difficoltà imposte dalla globalizzazione assai più velocemente di molte altre realtà, anche di più grandi dimensioni.

L'analisi svolta ha quindi provato ad individuare alcuni antecedenti dell'imprenditorialità, testandone gli effetti sulla crescita di un campione di piccole imprese fiorentine a conduzione familiare operanti nel settore dell'artigianato artistico. I risultati ottenuti permettono di affermare che: 1) il possesso di determinate caratteristiche di personalità (in particolare qualità personali, creatività e innovazione, N-Ach) e il coinvolgimento delle generazioni future rappresentano utili predittori del livello di imprenditorialità dei piccoli imprenditori artigiani artistici; 2) il livello d'imprenditorialità dell'artista è un fattore chiave per la crescita dell'impresa.

In particolare, il presente studio contribuisce allo sviluppo degli studi di economia e gestione delle imprese in tre distinte e precise modalità.

In primo luogo, il lavoro, pur essendo solo un primo tentativo di individuare gli antecedenti del comportamento imprenditoriale, estende i risultati delle ricerche sul tema (Chell, 1985, 2008; Chell e Haworth, 1987; Gordini, 2013; Kellermanns *et al.*, 2008; Levesque e Minniti, 2006; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1996), finora focalizzati solo su imprese di natura prevalentemente industriale, a una particolare realtà manifatturiera, l'artigianato artistico, ancora oggi poco studiata, ma di fondamentale importanza per lo sviluppo del territorio e del "made in Italy".

In secondo luogo, i risultati permettono di formulare alcune indicazioni sulle caratteristiche che un artigiano artista dovrebbe possedere per essere definito tale ed avere un elevato livello di imprenditorialità. In particolare, i risultati suggeriscono che 1) gli artigiani artistici fiorentini possiedono, mediamente, elevati livelli dei tratti qualità personali, creatività e innovazione, N-Ach, medi livelli dei tratti carisma, leadership e LOC interno, e una bassa propensione al rischio; 2) che questi tratti assumono valori molto alti nel 29% di imprenditori che dichiarano una marcata crescita del ROE (ROE >9%) e bassi o medio-bassi nel 10% che dichiara un ROE in calo e 3) che queste caratteristiche non sono influenzate dall'età e dalla *tenure* dell'imprenditore, ma solo dal coinvolgimento generazionale, suggerendo che la famiglia, mediante la condivisione del proprio patrimonio di esperienze e conoscenze tacite, rappresenta un fattore chiave nell'influenzare il comportamento imprenditoriale dell'artigiano artista e, conseguentemente, la crescita dell'impresa. In particolare, il valore massimo (20/20) fatto registrare dai tratti qualità personali, N-Ach, e creatività e innovazione nelle imprese con il più alto tasso di crescita del ROE è un dato particolarmente significativo che richiede una più approfondita analisi. Questi tre tratti, indagando caratteristiche come la manualità, l'amore e la passione per il lavoro, la creatività, la capacità di utilizzare le nuove tecnologie e il bisogno di trovare soddisfazione e autorealizzazione nel creare la

propria opera d'arte, sono, infatti, tra i più significativi per identificare un artigiano artista di successo. Non stupisce quindi che essi assumano valore massimo nelle imprese con il più marcato tasso di crescita del ROE e minimo in quelle con ROE in calo, confermando che il possesso di alcuni tratti di personalità distingue un artigiano artista creatore di valore da uno non in grado di creare valore. L'elevato valore assunto dal tratto creatività e innovazione testimonia, inoltre, il forte legame fra artigianato artistico e innovazione, chiaro segnale di un artigianato artistico rivolto al futuro, con rinnovate esigenze tecnologiche, capace di rafforzare la propria reputazione tra i giovani ed accedere a nuovi canali distributivi on line.

Infine, i risultati raggiunti permettono di far emergere un altro aspetto poco investigato di questa particolare realtà imprenditoriale: il legame fra imprenditorialità e crescita. Confermando l'ipotesi 4, i risultati dimostrano che l'imprenditorialità degli artigiani artistici ha un notevole impatto sulla crescita e lo sviluppo d'impresa, segno che le caratteristiche uniche dell'artista giocano un ruolo fondamentale nel permettere a queste piccole realtà di resistere alla crisi e alla globalizzazione, sfruttandone a proprio vantaggio quelli che sono stati individuati come punti di debolezza, ovvero l'apertura dei confini, l'inasprimento della concorrenza, l'eccesso di offerta. Con la globalizzazione, pertanto, i mestieri d'arte non solo non rischiano di diventare un retaggio di un passato glorioso, ma, bensì, si affermano come una risorsa imprescindibile per la crescita di un Paese: una risorsa *glocal* che, proprio in virtù del proprio radicamento nei sistemi e nelle culture locali, permette di competere su mercati sempre più complessi e dinamici (Colombo, 2005) con prodotti di nicchia.

La realtà fiorentina è una testimonianza vivente della positiva relazione esistente fra possesso di determinati tratti di personalità (in particolare, secondo le risultanze dell'analisi, qualità personali, creatività e innovazione, e N-Ach), imprenditorialità e crescita. Firenze è, infatti, da sempre polo di attrazione di turisti provenienti da tutto il mondo che effettuano tour e percorsi organizzati fra le botteghe d'arte alla ricerca di prodotti unici, impossibili da imitare e da trovare in ogni altro mercato grazie ai loro caratteri di unicità e qualità. Al fine di soddisfare al meglio la ricerca del bello di questa particolare ed esigente clientela globale, gli artigiani artisti hanno significativamente potenziato negli ultimi anni l'uso di strumenti informatici come il sito web e l'e-mail al fine di poter mostrare on-line la propria produzione e mantenere i legami con tale clientela, ricevendo un sempre crescente numero di ordinativi ed incrementando il proprio fatturato tramite l'export.

In sintesi lo studio dimostra che un artigiano artista crea valore se possiede un elevato grado di imprenditorialità ovvero i sei tratti individuati (in particolar modo i tratti qualità personali, N-Ach, creatività e innovazione) alimentati dal coinvolgimento generazionale.

Questo studio presenta anche alcuni limiti riguardanti: la metodologia *cross-sectional* utilizzata per selezionare il campione che non consente di dedurre la casualità del campionamento; le ridotte dimensioni e la localizzazione del campione che prende in esame solo imprese operanti in una specifica e particolare realtà geografica; la numerosità e l'auto-rilevazione da parte del campione delle variabili utilizzate che potrebbero ridurre la validità dei risultati raggiunti.

Gli studi futuri dovrebbero pertanto indagare il rapporto tra imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari dell'artigianato artistico: 1) facendo ricorso ad un campione, selezionato tramite disegno longitudinale, di più ampie dimensioni e localizzato su una più vasta area geografica al fine di poter analizzare gli effetti del territorio sull'imprenditorialità e la crescita, poter effettuare confronti sia all'interno di un Paese (ad esempio fra regioni) che fra Paesi e giungere così a risultati più ampi e significativi; 2) utilizzando un maggior numero di variabili (ad esempio il livello di *education*, le precedenti esperienze lavorative, l'ambiente socio-economico, il *social capital*, la fiducia, l'influenza delle conoscenze tacite, della cultura e del modus operandi propri del territorio) quali antecedenti dell'imprenditorialità; 3) esaminando l'effetto congiunto delle caratteristiche personali di tutti i membri della famiglia sul livello di imprenditorialità.

Bibliografia

- ALDRICH H.E., CLIFF J.E. (2003), "The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp. 573-596.
- ALLINSON C.W., CHELL E., HAYES J. (2000), "Intuition and entrepreneurial behavior", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 9, n. 1, pp. 31-43.
- ALLPORT G.W. (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*, Henry Holt & Co., New York.
- ATKINSON J.W., BIRCH D. (1978), *An introduction to motivation*, Van Nostrand, Princeton.
- BANDURA A. (1955), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BANDURA A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change," *Psychological Review*, vol. 84, n. 2, pp. 191-214.
- BATEMAN T.S., CRANT J.M. (1993), "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, n. 2, pp. 103-118.
- BAUM J.R. (1995), The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth, in Bygrave W.D. (a cura di), *Frontiers in Entrepreneurship Research*, Babson College, Babson Park, Boston.
- BEGLEY T.M., BOYD D.P. (1986), Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance, in AA.VV. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College-Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley.
- BIRD B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 442-453.
- BOYD N.G., VOZIKIS G.S. (1994), "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n. 4, pp. 63-77.
- BROCKHAUS R.H. (1980), "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n. 3, pp. 509-520.
- BROCKNER J., DERR W.R., LAING W.N. (1987), "Self-Esteem and Reactions to Negative Feedback: Toward Greater Generalizability", *Journal of Research in Personality*, vol. 21, pp. 318-333.
- CANTILLON R. (1755), *Essaie sur la Nature du Commerce en Général*, Henry Higgs, London.
- CARLAND J.W., HOY F., BOULTON W.R., CARLAND J.A.C. (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 354-359.
- CASSON M. (2000), *The entrepreneur - an economic theory (2nd ed.)*, Edward Elgar, Cheltenham.
- CHATMAN J.A. (1989), "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 3, pp. 333-349.
- CHELL E. (1985), "Entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest?", *International Small Business Journal*, vol. 3, n. 3, pp. 43-54.
- CHELL E. (2008), *The entrepreneurial personality. a social construction*, Second Edition, Routledge, London.
- CHELL E., BAINES S. (1998), "Does gender affect business performance? A study of micro-businesses in business service in the UK," *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 10, n. 4, pp. 117-135.
- CHELL E., HAWORTH J.M., BREARLEY S. (1991), *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*, Routledge, London.
- CHELL E., HAWORTH J.M. (1987), "Entrepreneurship and the entrepreneurial personality: a review", in Edwards H. (a cura di), *Small Business Bibliography 1985-86*, London Business School, London.
- CHUA J.H., CHRISMAN J.J., SHARMA P. (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, pp. 19-39.
- CIAPPEI C. (1990), *Autonomia e assetti di impresa*, Giappichelli, Torino.
- COLLINS C.J., HANGES P., LOCKE E.A. (2004), "The relationship of need for achievement to entrepreneurship: A meta-analysis", *Human Performance*, vol. 17, pp. 95-117.
- COLOMBO P. (2005), *A regola d'arte. Attualità e prospettive dei mestieri d'arte in Lombardia e Canton Ticino*, Vita e pensiero, Milano.
- CORBETTA G. (1995), "Patterns of development of family businesses in Italy", *Family Business Review*, vol. 8, n. 4, pp. 255-265.
- CROMIE S., JOHNS S. (1983), "Irish Entrepreneurs: some personal characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 4, n. 4, pp. 317-324.
- CRONBACH L.J. (1951), "Coefficient Alpha and the internal structure of the tests," *Psychometrika*, vol. 16, n. 3, pp. 297-334.
- DAILY C.M., DOLLINGER M.J. (1992), "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", *Family Business Review*, vol. 5, n. 2, pp. 117-136.
- DAVIDS L.E. (1963), *Characteristics of small business founders in Texas and Georgia*, University of Georgia, Athens.
- DAVIDSSON P. (2006), "Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 2, n. 1, pp. 1-76.
- DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D., DONALDSON L. (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 20-47.
- DEMATTÈ C. (1999), "Il mestiere del dirigere", *Economia e Management*, vol. 5, pp. 4-10.

- DESS G.G., ROBINSON R.B. (1984), "Industry effects and strategic management research", *Journal of Management*, vol. 16, n. 7, pp. 7-27.
- DUBINI P., SCHILLACI E.C. (1998), L'influsso delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa, in Lorenzoni G., Zanoni A. (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma.
- DUNKELBERG W.C., COOPER A.C. (1982), Entrepreneurial typologies: An empirical study, in AA.VV. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College–Center for Entrepreneurial Studies, Wellesley.
- DYER W.G. (2006), "Examining the "family effect" on firm performance", *Family Business Review*, vol. 19, n.4, pp. 253-273.
- DYER W.G. Jr. (1994), "Toward a theory of entrepreneurial careers," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n. 2, pp. 7-21.
- DYER W.G. JR., HANDLER W. (1994), "Entrepreneurship and family business: exploring the connection", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n. 1, pp. 71-83.
- EDDLESTON K., KELLERMANN F.W. (2007), "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective," *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 545-565.
- EKEHAMMER B. (1974), "Interactionism in personality from a historical perspective", *Psychological Bulletin*, vol. 81, pp. 1026-1048.
- EVANS D., LEIGHTON L. (1989), "Some empirical aspects of entrepreneurship", *American Economic Review*, vol. 79, n. 3, pp. 519-535.
- FELTHAM T.S., FELTHAM F., BARNETT J.J. (2005), "The dependence of family businesses on a single decision-maker", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n. 1, pp. 1-15.
- FIEDLER F.E. (1967), *A Theory of leader effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- FINKELSTEIN S., HAMBRICK D.C. (1990), "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 484-503.
- FURNHAM A. (1986), "Economic locus of control", *Human Relations*, vol. 39, n. 1, pp. 29-43.
- GAGLIO C.M. (1997), "Opportunity identification: Review, critique and suggested research directions", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, pp. 139-201.
- GAGLIO C.M., KATZ J.A. (2001), "The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness," *Small Business Economics*, vol. 16, n. 2, pp. 95-111.
- GALTON F. (1869), *Hereditary Genius*, Macmillan, London 1869.
- GALTON F. (1884), Measurement of character, *Fortnightly Review*, vol. 36, pp. 179-185.
- GERSICK K.E., DAVIS J.A., HAMPTON M.M., LANSBERG I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- GORDINI N. (2013), *Imprenditori e attitudini imprenditoriali. Aspetti teorici ed evidenze empiriche*, Pearson, Milano-Torino.
- GUDMUNDSON D., TOWER C.B., HARTMAN F. A. (2003), "Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, n. 1, pp. 1-17.
- HAMBRICK D.C., FINKELSTEIN S. (1987), Managerial discretion: A bridge between polar views on organizations, in Cummings L.L., Staw B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press.
- HANSEMARK O.C. (2003), "Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, n. 3, pp. 301-319.
- HARTMAN H. (1959), "Manager and entrepreneurs: A useful distinction?", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, n. 4, pp. 429-451.
- HENDERSON R., ROBERTSON M. (2000), "Who wants to be an entrepreneur?," *Career Development International*, vol. 5, n. 6, pp. 279-287.
- HERSEY P., BLANCHARD K. (1982), *Management of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- HIRSCH R.D., PETERS M.P. (2006), *Entrepreneurship – Sixth Edition*, Mc-Graw-Hill, Irwin.
- HORNADAY J.A., ABOUD J. (1971), "Characteristic of successful entrepreneurs", *Personnel Psychology*, vol. 24, pp. 141-153.
- HOY F. (2006), "The complicating factor of life cycles in corporate venturing", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 6, pp. 831-836.
- HULL D., BOSLEY J., UDELL G. (1980), "Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics", *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n. 1, pp. 11-18.
- JAFFE D.T., LANE S.H. (2004), "Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families", *Family Business Review*, vol. 69, pp. 85-98.
- JOHNSON B.R. (1990), "Towards a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n. 3, pp. 39-54.
- JUDGE G.G., HILL R.C., GRIFFITHS W.E., LUTKEPOHL H., LEE T. (1987), *Theory and practice of econometrics*, Second edition, Wiley, New York.
- KANUK L., BERENSON C. (1975), "Mail surveys and response rates: a literature review", *Journal of Marketing Research*, vol. XII, pp. 440-53.
- KELLERMANN F.W., EDDLESTON K. (2006), "Corporate venturing in family firms: Does the family matter?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 6, pp. 837-854.

- KELLERMANN W., EDDLESTON K.A., BARNET T., PEARSON A. (2008), "An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm," *Family Business Review*, vol. 21, n. 1, pp. 1-14.
- KENYON-ROUVINEZ D. (2001), "Patterns in serial business families: Theory building through global case study research", *Family Business Review*, vol. 14, n. 3, pp. 175-192.
- KEPNER E. (1991), "The family and the firm: A coevolutionary perspective", *Family Business Review*, vol. 4, n. 2, pp. 445-461.
- KESNER I.F., SHAPIRO D.L., SHARMA A. (1994), "Brokering mergers: An agency theory perspective on the role of representatives", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 3, pp. 703-721.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1977), "The entrepreneurial personality: A person at the crossroads", *Journal of Management Studies*, vol. 14, n. 1, pp. 34-57.
- KILBY P.M. (1971), *Entrepreneurship and Economic Development*, Macmillan, New York.
- KIRZNER I.M. (1982a), The theory of entrepreneurship in economic growth, in Kent C.A., Sexton D.L., Vesper K.H. (a cura di), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- KIRZNER I.M. (1982b), Uncertainty, discovery, and human action: A study of the entrepreneurial profile in the Misesian system, in Kirzner I.M. (a cura di), *Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honour of Ludwig von Mises*, DC Heath, Lexington.
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus Kelley, New York.
- KOH H.C. (1996), "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, n. 3, pp. 12-26.
- KORUNKA C., FRANK H., LUEGER M., MUGLER J. (2003), "The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process – A configurational approach", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 1, pp. 23-42.
- KRUEGER N.F., REILLY M.D., CARSRUD A.L. (2000), "Competing models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n. 5/6, pp. 411-532.
- LANZA A. (2002), *Imprenditorialità e capitale sociale. I sistemi di imprese tra mercato e istituzioni*, Carocci, Roma.
- LEE D.Y., TSANG E.W.K. (2001), "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n. 4, pp. 583-602.
- LEVESQUE M., MINNITI M. (2006), "The effect of aging on entrepreneurial behavior", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 2, pp. 177-194.
- LEWIN K. (1951), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna.
- LITTUNEN H. (2002), "Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 6, n. 6, pp. 295-310.
- LITZ R.A., KLEYSEN R.F. (2001), "Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family", *Family Business Review*, vol. 14, n. 4, pp. 335-351.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 1, pp. 135-172.
- McCLELLAND D.C. (1955), *Studies in Motivation*, Appleton Century Crofts, New York.
- McCLELLAND D.C., (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.
- McCLELLAND D.C. (1965), "Achievement motivation can be developed," *Harvard Business Review*, vol. 43, n. 6, pp. 6-24.
- McCLELLAND D.C. (1987), "Characteristic of successful entrepreneurs", *Journal of Creative Behavior*, vol. 21, n. 3, pp. 219-233.
- McCLELLAND D.C., WINTER D.G. (1971), *Motivating Economic Achievement*, Free Press, New York.
- McCONAUGHY D., PHILLIPS G. (1999), Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics, and financing in large, public, founding-family-controlled firms", *Family Business Review*, vol. 12, n. 2, pp. 123-132.
- MEREDITH G.G., NELSON R.E., NECK P.A. (1982), *The practice of entrepreneurship*, International Labour Office, Geneva.
- MILLER D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n. 7, pp. 770-791.
- MILLER D., FRIESEN P.H. (1982), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 1-25.
- MINER J.B., RAJU N.S. (2004), "Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low- and high-growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 1, pp. 3-13.
- MIRON D., McCLELLAND D.C. (1979), "The impact of achievement motivation training on small business performance," *California Management Review*, vol. 21, n. 4, pp. 13-28.
- MONTGOMERY, D.C., & PECK, E.A. (1992), *Introduction to linear regression analysis*, Wiley, New York.
- MORRIS M.H. (1998), *Entrepreneurial intensity*, Quorum Books, Westport, CT.
- MUELLER S.L., THOMAS A.S. (2000), "Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n. 1, pp. 51-75.

- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 242-266.
- OLSON P.D., ZUIKER V.S., DANES S.M., STAFFORD K., HECK R.K.Z., DUNCAN K.A. (2003), "The impact of the family and the business on family business sustainability", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 5, pp.639-666.
- PALMER M. (1971), "The application of psychological testing to entrepreneurial potential," *California Management Review*, vol. XXII, n. 3, pp. 32-38.
- PARK J.S. (2005), "Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial Hi-Tech Start-Ups: A new perspective and supporting case study", *Technovation*, vol. 25, n. 7, pp. 739-752.
- PARKER S.C. (2006), "Learning about the unknown: How fast do entrepreneurs adjust their beliefs?", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n. 1, pp. 1-26.
- PERVIN L.A. (1990), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford Press, New York.
- RANCATI E. (2009), *Market-driven management mercati globali e metriche di performance*, Giappichelli, Torino.
- ROTTER J.B. (1966), "Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, vol. 80, n. 1, pp. 1-28.
- SALVATO C. (2004), "Predictors of entrepreneurship in family firms", *Journal of Private Equity*, vol. 7, n. 3, pp. 68-76.
- SCHERE J.C. (1982), "Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers", *Academy of Management Proceedings*, vol. 45, pp. 404-408.
- SCHILLACI C.E. (1990), *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- SCHUMPETER J.A. (1961), *History of economic analysis*, George Allen & Unwin, London.
- SCOTT M.G., TWOMEY D.F. (1988), "The long-term supply of entrepreneurs: Student's career aspirations in relation to entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n. 4, pp. 5-13.
- SEGAL G., BORGIA D., SCHOENFELD J. (2005), "The motivation to become an entrepreneur", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 11, n. 1, pp. 42-57.
- SEXTON D.L. (1997), Entrepreneurship research needs and issues, in Sexton D.L., Smilor R. (a cura di) *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago.
- SEXTON D.L., BOWMAN N.B. (1984), "Entrepreneurship Education: Suggestions for Increasing Effectiveness", *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n. 2, pp. 18-25
- SEXTON D.L., SMILOR R.W. (1997), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing Company, Chicago.
- SHANE S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar Publishing, Aldershot.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. (1997), "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n. 1, pp. 1-36.
- SIRMON D.G., HITT M.A. (2003), "Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n. 4, pp. 339-358.
- SONGINI, L., GNAN, L. (2013), "Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, forthcoming.
- STARR J.A., FONDAS S.N. (1992), "A model of entrepreneurial socialization and organization formation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, pp. 67-77.
- STAVROU E.T. (1999), "Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business," *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n. 3, pp. 43-61.
- STEIER L.P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (2004), "Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 28, n. 4, pp. 295-303.
- STEWART W.H., ROTH P.L. (2001), "Risk-taking propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n. 1, pp. 145-153.
- TIMMONS J.A. (1978), "Characteristics and role demands of entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol. 3, n. 1, pp. 5-17.
- TIMMONS J.A. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing, Andover.
- VALLINI C. (2006), "Introduzione: questo imprenditore", *Sinergie*, vol. 71, pp. XVII-XXVI.
- VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V. (1987), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, pp. 801-814.
- VICHI F. (2011), *Artigiani d'arte. Mappatura e classificazione delle attività economiche nella provincia di Firenze*, Fondazione di Firenze per l'artigianato Artistico e Camera di Commercio di Firenze, Firenze.
- WEBER M. (1947), *The theory of social and economic organization*, The Free Press, New York.
- ZAHRA S.A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 4, pp. 259-285.
- ZAHRA S.A. (1996), "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 6, pp. 1713-1735.
- ZAHRA S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, vol. 18, n. 1, pp. 23-40.

- ZAHRA S.A., JENNINGS D., KURATKO D. (1999), "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n. 2, pp. 45-65.
- ZAHRA S.A., NEUBAUM D.O., HUSE M. (2000), "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, vol. 26, n. 5, pp. 947-976.
- ZANNI L. (1995), *Imprenditorialità e Territorio*, Cedam, Milano.

Siti internet

<http://www.artigianatoartistico.com>
<http://www.confartigianato.it>
<http://www.ilsole24ore.it>
<http://www.istat.it>
<http://www.quaderniartigianato.com>
<http://www.unioncamere.it>

Analisi delle performance delle aziende familiari e non familiari nel settore manifatturiero Piemontese[♦]

PIERGIORGIO RE^{*} FABRIZIO MOSCA^{*} BERNARDO BERTOLDI[▲] CHIARA GIACHINO^{**}
MARGHERITA STUPINO^{**}

Abstract

Obiettivi. L'articolo si propone di verificare se le imprese familiari che operano nel settore manifatturiero piemontese performano meglio di quelle non familiari in termini di fatturato e redditività.

Metodologia. Per studiare e capire le performance del settore manifatturiero è stato costruito un campione di 2000 aziende piemontesi (1396 familiari e 604 non familiari). Da queste sono poi state successivamente analizzate solo le aziende appartenenti al settore manifatturiero (383 familiari e 126 non familiari). Per l'analisi quantitativa dei dati, sono stati utilizzati indicatori economici utili a valutare le performance di tali imprese, familiari e non familiari, che operano in diversi settori (campione complessivo piemontese) e successivamente i risultati ottenuti sono stati confrontati con quelli delle aziende appartenenti al settore manifatturiero.

Risultati. L'analisi quantitativa dei dati ha messo in evidenza un trend simile fatto registrare dalle aziende familiari e non familiari piemontesi e quello delle aziende familiari e non familiari appartenenti al settore manifatturiero piemontese. In entrambi i campioni le aziende non familiari sono più grandi (per fatturato e numero medio di dipendenti), ma in valori assoluti il ROI, ROE e ROS fanno registrare performance migliori nelle aziende familiari. Le aziende familiari, inoltre, nell'ultimo anno disponibile, 2012, hanno fatto registrare una ripresa migliore rispetto alle aziende non familiari.

Limiti della ricerca. Uno spunto per future ricerche riguarda la possibilità di ampliare l'analisi quantitativa a un numero più elevato d'imprese estendendo l'analisi a un campione rappresentativo di tutta l'Italia.

Implicazioni pratiche. I risultati ottenuti da questa ricerca contribuiscono ad ampliare le conoscenze pratiche in materia di performance nelle aziende familiari del settore manifatturiero, infatti non sono presenti molti studi di analisi quantitative che analizzino il rapporto settore manifatturiero/imprese familiari.

Originalità del lavoro. Il settore manifatturiero rappresenta un importante punto di forza del nostro paese; la ricerca vuole mettere in evidenza la reazione alla crisi economica delle imprese familiari piemontesi che operano in tale settore, mettendo in luce eventuali differenze tra le logiche che guidano le aziende familiari e quelle che guidano le aziende non familiari.

Parole chiave: settore manifatturiero; imprese familiari; performance

Objectives. The article aims to investigate whether family firms that operate in Piedmont in the manufacturing sector perform better than non-family firms in terms of turnover and profitability.

Methodology. To analyze the performance of the manufacturing sector in Piedmont has been built a representative sample of 2,000 companies in Piedmont (1396 family businesses and 604 non-family businesses). Since these were then analyzed only those companies that belong to the manufacturing sector (383 family businesses and 126 non-family businesses). For the quantitative analysis of the data were used economic indicators useful to evaluate the performance of both family and non-family businesses that operate in different sectors (the representative sample of Piedmont) and family and non-family businesses operating in the manufacturing sector.

Findings. The quantitative analysis of the data showed a similar trend for both family and non-family businesses operating in Piedmont and that of family and non-family businesses belonging to the manufacturing sector. In both samples, the non-family firms are larger (in terms of turnover and average number of employees) but considering ROI, ROE and ROS family businesses perform better. Family businesses, in addition, in 2012, showed a better tendency in the indicators analyzed than non-family firms.

Research limits. A starting point for future research concerns the possibility of extending the quantitative analysis to a larger number of firms, for example to a representative sample of the whole of Italy.

Practical implications. The results obtained from this research will help to expand knowledge in the field of performance practice in family businesses and in particular, the research open a new insight in the manufacturing sector; in fact there are not many studies that analyze in a quantitative way the manufacturing sector and family businesses.

Originality of the study. The manufacturing sector is strength for Italy; research aims to emphasize the reaction to the economic crisis of family firms that operate in Piedmont, highlighting any differences between the logics that guide family businesses and those who lead non-family businesses.

Key words: manufacture sector; family businesses; performance

[♦] Pur essendo frutto della riflessione congiunta degli Autori, in particolare il lavoro è così suddiviso: i parr. 1 e 3.1 sono da attribuire a Fabrizio Mosca, i parr. 3.2 e 3.3 sono da attribuire a Margherita Stupino, il par. 2 è da attribuire a Bernardo Bertoldi, il par. 4 è da attribuire a Chiara Giachino e il par. 5 è da attribuire a Piergiorgio Re.

^{*} Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: piergiorgio.re@unito.it

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: fabrizio.mosca@unito.it

[▲] Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: bernardo.bertoldi@unito.it

^{**} Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: chiara.giachino@unito.it

^{**} Dottorando in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Torino
e-mail: margherita.stupino@unito.it

1. Introduzione

“Nel corso dei prossimi cinque anni, i grandi produttori manifatturieri del XX secolo, quali Stati Uniti, Germania e Giappone, dovranno guardarsi le spalle per mantenere intatto il proprio vantaggio competitivo rispetto ai paesi emergenti come Cina, India e Brasile”.

Ecco cosa emerge da numerose ricerche tra le quali lo studio Global Manufacturing Competitiveness Index (2013) effettuato dalla Deloitte. Conseguentemente ai cambiamenti economici e sociali nazionali e internazionali che si sono verificati negli ultimi anni, per le imprese diventa fondamentale ridefinire le proprie strategie e il proprio contesto competitivo (Kalburgi, 1995; Knight, 2000; Bumes *et al.*, 2003; Salavou *et al.*, 2004; Birdthistle e Fleming, 2005), così come imparare a gestire la conoscenza (Salavou *et al.*, 2004; Birdthistle e Fleming, 2005) e infine, sviluppare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione (Knight, 2000; Bumes *et al.*, 2003; Salavou *et al.*, 2004). Tali cambiamenti nell'ambito delle strategie aziendali sono fondamentali per tutte le imprese che operano nei paesi in cui il settore manifatturiero inizia a perdere mercato - come ad esempio l'Italia - per mantenere un vantaggio competitivo.

L'Italia, infatti, dopo questo cambio al vertice dell'industria manifatturiera mondiale, ha perso negli ultimi anni undici posizioni, trovandosi così ad occupare la trentaduesima posizione nella classifica mondiale (Deloitte, 2013)¹.

Lo studio condotto da Deloitte (2013), oltre ad analizzare la situazione passata e quella attuale in ambito manifatturiero, analizza il mercato della manifattura del futuro: Cina, India e Brasile supereranno Europa e Stati Uniti, quasi tutti i paesi europei perderanno punti in termini di competitività - specialmente Regno Unito, Francia, Belgio, Paesi Bassi, Portogallo, Polonia, Repubblica Ceca e Italia - nei prossimi cinque anni.

Ma allora come possono le imprese del settore manifatturiero italiano superare la crisi economica e tornare ad essere competitive? In un contesto non di crisi economica, la competitività si raggiunge attraverso decisioni operative che coinvolgono, per esempio, la specializzazione del lavoro e il controllo dei costi, così come proposto dalla meno recente letteratura in materia di management (Mourdoukoutas e Papadimitriou, 1998); in tempi di crisi economica, invece, le aziende devono essere continuamente alla ricerca di strategie efficaci per migliorarsi in termini d'innovazione, di valorizzazione del 'Made in Italy' e quindi di quote di mercato.

Nonostante i dati non siano troppo confortanti, il settore dell'industria manifatturiera rappresenta una realtà molto importante per lo sviluppo economico del nostro paese. In questo settore operano una molteplicità di aziende in diversi ambiti e che si occupano di diversi prodotti e/o servizi (confezioni, prodotti in metallo, macchinari, mobili, calzature, alimentari, etc.).

Il presente lavoro ha l'obiettivo di analizzare la reazione delle aziende manifatturiere piemontesi alla crisi economica che ha caratterizzato questi ultimi anni. Lo studio compie poi una distinzione tra le imprese piemontesi familiari e non, per verificare nello specifico le reazioni di ciascuna tipologia aziendale. In letteratura, infatti, il tema delle aziende familiari ha acquisito sempre più importanza e sono molti gli studiosi che cercano di capire se le logiche familiari aiutano l'azienda a raggiungere *performance* economiche migliori.

Tale articolo è strutturato prendendo in considerazione l'interazione tra impresa familiare e settore manifatturiero: la prima parte descrive la metodologia utilizzata nella ricerca; la seconda parte analizza la letteratura in materia di imprese familiari e settore manifatturiero; la terza parte analizza i dati e i risultati delle *performance* delle aziende familiari e non del settore manifatturiero piemontese. Infine, le conclusioni, le implicazioni pratiche e i limiti di tale lavoro.

¹ Global Manufacturing Competitiveness Index (2013), Deloitte

2. Metodologia della ricerca

Le ricerche intraprese nell'ambito delle imprese familiari si sono concentrate su diversi aspetti caratterizzanti questa tipologia di impresa, quali ad esempio, il passaggio generazionale, la *governance*, l'analisi delle *performance* e la competizione tra componenti della famiglia (Denison *et al.*, 2004; Wortman, 1994; Birdthistle e Fleming, 2005).

Per quanto riguarda le *performance* delle aziende familiari non sembra esserci un parere univoco degli studiosi su quale sia la tipologia d'azienda che riesca, per natura propria, ad ottenere risultati economici migliori (Villalonga e Amit, 2004; Anderson e Reeb, 2003; Barontini e Caprio, 2006; Bertoldi *et al.*, 2013). La motivazione alla base dei diversi risultati ottenuti dagli studiosi risiede nel fatto che nelle ricerche, per valutare le *performance* aziendali, sono presi in considerazione indici diversi, e ciò influisce su un possibile confronto dei risultati ottenuti.

Per questo motivo, nella presente ricerca, gli autori hanno deciso di utilizzare gli stessi indicatori dello studio di Bertoldi *et al.* (2013), nel quale si evidenzia come le aziende familiari italiane abbiano reagito meglio alla crisi economica (ROI, ROS, ROE, hanno fatto registrare valori migliori).

Gli autori hanno costruito un campione rappresentativo di aziende familiari e non familiari piemontesi e, successivamente sono state individuate le aziende appartenenti al settore della manifattura. Le *performance* sono state calcolate per il campione delle aziende familiari e non familiari piemontesi (comprendenti tutti i settori) e, in un secondo momento, per le aziende familiari e non familiari piemontesi che appartengono al solo settore della manifattura. Questo procedimento permette di mettere in luce eventuali *trend* differenti tra il settore oggetto di studio e gli altri settori.

Pertanto, l'ipotesi da testare è la seguente:

HP: le imprese familiari che operano nel settore manifatturiero piemontese performano meglio di quelle non familiari in termini di fatturato e di redditività.

La metodologia di ricerca è strutturata in due parti:

- una prima parte si è focalizzata sulla letteratura internazionale e nazionale avente per oggetto l'impresa familiare e le caratteristiche del settore manifatturiero;
- nella seconda parte è stato impiegato il metodo quantitativo di analisi delle *performance* su un campione randomico di aziende.

La prima parte relativa all'analisi della letteratura è strutturata come segue: la prima sezione analizza la definizione di impresa familiare (ai fini di questa ricerca si considera quella data dalla Commissione Europea) e la diffusione delle imprese familiari (84% in Italia) in modo tale da inquadrare il fenomeno delle imprese familiari in Italia; la seconda sezione prende in considerazione alcuni studi nazionali ed internazionali in materia di performance delle imprese familiari per capire se, e in quale modo, le aziende familiari ottengono performance migliori rispetto a quelle non familiari; l'ultima sezione esamina il settore manifatturiero.

Nella seconda parte si analizza un campione rappresentativo della realtà piemontese costituito da 2.000 aziende² estratte in modo casuale dal database AIDA³ e, suddivise in seguito per classe dimensionale⁴ e tipologia aziendale: 1.396 imprese risultano essere familiari (69,8%) mentre 604 risultano essere aziende non familiari (30,2%).

² Per l'estrazione dei dati si ringrazia per la collaborazione Unioncamere Piemonte.

³ AIDA appartiene alla Banca Dati di Bureau Van Dijk e comprende dati di società, eccetto le banche, assicurazioni e trust company.

⁴ Per classificare le aziende in classi dimensionali, si è usato il fatturato come criterio principale, creando quattro categorie: micro imprese (fatturato non superiore a 2 milioni di euro, numero dipendenti inferiore a 10); piccole imprese (fatturato compreso tra 2 e 10 milioni di euro, numero dipendenti tra 11 e 49); medie imprese (fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di euro, numero dipendenti tra 50 e 249); grandi imprese (fatturato oltre i 50 milioni di euro, numero dipendenti oltre a 250).

Tab. 1: campione aziende

	Tipologia azienda			
		Aziende Familiari	Aziende non familiari	Totale
Dimensione	Micro	1.153	497	1.620
	Piccole	174	86	260
	Medie	52 (di cui una quotata)	28	80
	Grandi	17	23	40
	Totale	1.396 (di cui una quotata)	604 (di cui nessuna quotata)	2.000

Fonte: ns. elaborazione

Per la classificazione della tipologia aziendale è stata adottata la definizione di impresa familiare messa a disposizione dalla Commissione Europea (2009), la stessa utilizzata nel precedente studio di Bertoldi *et al.* (2013).

Le aziende del campione sono prevalentemente concentrate nel settore manifatturiero⁵ (23%) e in quello del commercio (25%). Osservando la tabella è possibile inoltre notare come oltre il 50% delle imprese familiari si concentri nei due principali macro-settori, con il 25% di imprese operanti nel settore manifatturiero e il 27,4% operanti in quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio. Il terzo settore in cui operano le imprese a conduzione familiare è quello delle costruzioni (13,3%). Questo dato differisce leggermente da quello delle imprese non familiari. Infatti, sebbene le attività del commercio e della manifattura rimangano quelle principali (rispettivamente al 20,9% e al 18,2%), tra le imprese non familiari vi è una maggiore distribuzione tra i vari settori in cui le aziende operano. Gli altri settori che registrano una presenza rilevante di aziende non familiari sono il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche (13,9%), il settore delle costruzioni (8,8%) e il settore dei servizi di informazione e comunicazione (7,5%).

Tab. 2: Distribuzione del campione nei settori

Macrosettori	Sigla	Familiare (num.)	Non familiare (num.)	Familiare (%)	Non familiare (%)
Attività manifatturiere	C	349	110	25,0%	18,2%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	E	7	20	0,5%	3,3%
Costruzioni	F	185	53	13,3%	8,8%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	G	383	126	27,4%	20,9%
Trasporto e magazzinaggio	H	40	13	2,9%	2,2%
Servizi di alloggio e ristorazione	I	41	23	2,9%	3,8%
Servizi di informazione e comunicazione	J	68	45	4,9%	7,5%
Attività finanziarie e assicurative	K	22	11	1,6%	1,8%
Attività immobiliari	L	63	29	4,5%	4,8%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	M	121	84	8,7%	13,9%
Attività amministrative e di servizi di supporto	N	35	32	2,5%	5,3%
Sanità e assistenza sociale	Q	12	14	0,9%	2,3%
Altre attività di servizi	S	17	12	1,2%	2,0%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	D	8	4	0,6%	0,7%
Istruzione	P	4	4	0,3%	0,7%
Agricoltura silvicoltura e pesca	A	12	8	0,9%	1,3%
Estrazione di minerali da cave e miniere	B	4	0	0,3%	0,0%
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	R	21	16	1,5%	2,6%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	O	0	0	0,0%	0,0%
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	T	0	0	0,0%	0,0%
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	U	0	0	0,0%	0,0%
Other	X	4	0	0,3%	0,0%

Fonte: ns. elaborazione

⁵ Per la classificazione si è preso in considerazione il codice ATECO (allegato 1).

Per l'analisi economico-finanziaria delle aziende familiari e non familiari piemontesi sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

- Fatturato
- Numero medio dipendenti
- Costo medio dipendente
- Valore aggiunto medio
- Rotazione del capitale investito
- ROE
- ROI
- ROS
- Cash flow operativo
- Totale debiti/totale *asset*
- Valore aggiunto/fatturato
- Cash flow operativo/fatturato
- Posizione finanziaria netta/EBITDA

Sono state inoltre calcolate le variazioni degli indicatori sopra elencati per le 2.000 aziende piemontesi per gli anni 2007-2012 e per l'ultimo anno disponibile 2011-2012. In particolare, è stato prima analizzato il campione complessivo piemontese delle 2.000 aziende per comprendere le *performance* delle aziende familiari e non familiari a livello generico, ed in secondo luogo è stato analizzato il solo campione delle aziende familiari e non familiari appartenenti al settore della manifattura.

Si è poi proceduto con il T-test che viene utilizzato per determinare se due distribuzioni di dati sono statisticamente diverse l'una dall'altra, e viene comunemente applicato su dati che seguono una distribuzione di probabilità normale (se lo *scaling term* è noto) o di probabilità di T-student (se lo *scaling term* è ignoto e quindi sostituito da una stima calcolata sui dati a disposizione). Il risultato del test è un *p-value*; fissato un livello di confidenza (solitamente pari a 0.05) per un *p-value* inferiore al livello di confidenza scelto le medie dei due *dataset* sono diverse in maniera statisticamente significativa; per un *p-value* superiore al livello di confidenza scelto non si può concludere che le medie sono diverse.

In questo lavoro, le medie degli indicatori relativi alle imprese familiari vengono testate contro quelle delle imprese non familiari. Per *p-value* inferiori a 0.05, le due medie sono significativamente diverse. Il valore della media stabilisce se le imprese familiari hanno *performance* migliori, o peggiori, delle non familiari. Dato che a priori è impossibile sapere quale delle due abbia performance migliori, la distribuzione di probabilità viene testata sia a destra della media (familiari meglio di non familiari), sia a sinistra (familiari peggio di non familiari); in altre parole, la distribuzione scelta è a due code. Dato che le varianze dei due campioni di dati sono ignote, la deviazione standard di ciascun campione viene usata come stimatore della varianza. Infine, per ulteriore accuratezza, il test è stato eseguito sia per risultati relativi ai sei anni 2007-2012, sia all'ultimo biennio 2011-2012.

3. Analisi della letteratura

3.1 Imprese familiari: definizione e diffusione

Le imprese familiari rappresentano la più importante tipologia aziendale nella maggior parte delle economie mondiali. Contribuiscono in misura sostanziale al benessere dell'economia in termini di creazione di posti di lavoro, di ricchezza e d'industrializzazione (Neubauer e Lank, 1998), e rappresentano la spina dorsale delle moderne economie (Bird, *et al.*, 2002). Le imprese familiari, inoltre, sono un fenomeno largamente diffuso anche nel settore manifatturiero: in Europa, infatti, si riscontra la più alta concentrazione di questa tipologia aziendale nel settore manifatturiero,

in quello delle costruzioni e nel commercio all'ingrosso e dettaglio (Family Business Network, 2004).

L'Italia, con l'84%, risulta essere lo Stato europeo in cui si registra la maggiore presenza di aziende familiari (International Family Enterprise Research Academy, 2003), mentre negli altri Paesi le percentuali sono leggermente più basse, pur aggirandosi tutte intorno al 75-80 %.

Un punto di attenzione deve essere rivolto però al concetto di azienda familiare e alla sua definizione. La letteratura in materia non definisce l'impresa familiare in maniera univoca e spesso diventa difficile, proprio per questo motivo, confrontare i risultati di studi e ricerche.

L'azienda familiare viene considerata come la configurazione originaria di un'organizzazione d'impresa (Miglietta, 2009), ma può assumere diverse sfaccettature sulla base delle caratteristiche che vengono considerate. Sono state infatti individuate quattro macro-aree che influenzano le diverse definizioni di impresa familiare:

1. Proprietà e controllo (Astrachan, Shanker *et al.*, 1996 poi 2002);
2. Numero di familiari coinvolti nella gestione (Davis e Tagiuri, 1982);
3. Generazioni che si sono succedute nel tempo (Donnelley, 1964);
4. Coinvolgimento della famiglia nel management (Chrisman *et al.*, 1999).

Nella prima categoria rientrano tutte quelle definizioni che collegano le aziende familiari alla proprietà di un'azienda; nella seconda macro area invece si prende in considerazione la gestione aziendale vera e propria, ossia quanti sono i membri familiari coinvolti nella gestione e quale ruolo svolgono all'interno dell'azienda.

Nella terza area, in seguito, la caratteristica fondamentale alla base della definizione di azienda familiare è il passaggio generazionale, considerando che al comando di un'impresa familiare ci siano state o ci saranno diverse generazioni di una stessa famiglia.

Infine, l'ultima macro-area è collegata all'aspetto più pragmatico della gestione di un'azienda tenendo in considerazione il coinvolgimento della famiglia nel management.

Per cercare di ottenere una definizione univoca la Commissione Europea, dopo aver identificato più di 90 definizioni esistenti nella letteratura, ha fornito la seguente definizione:

“Un'impresa, di qualsiasi dimensione, è un family business, se:

- La maggioranza dei diritti di voto è in possesso della persona/persone che hanno acquisito il capitale dell'impresa, oppure del coniuge, dei parenti o dei figli;*
- La maggioranza dei diritti di voto sono diretti o indiretti.*
- Almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa.*
- Le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato l'impresa o la ha acquisita o i loro familiari o discendenti posseggono il 25% del diritto di voto”.*

Secondo tale definizione, quindi, si considerano aziende familiari tutte quelle imprese che non sono ancora state trasferite dal fondatore alla seconda generazione e anche quelle con i “proprietari unici”.

3.2 Imprese familiari: performance

Diversi aspetti possono essere misurati per analizzare le *performance* di un'azienda:

1. Indicatori contabili (ROA, ROI, ROE, fatturato, etc.);
2. Indicatori che valutano le *performance* di mercato (Tobin q.);
3. Indicatori che valutano le *performance* operative (Total factor productivity).

In letteratura sono presenti alcuni studi relativi alle *performance* delle aziende familiari statunitensi, europee e italiane.

Per quanto riguarda gli studi sulle *performance* delle aziende familiari americane Anderson e Reeb (2003) si focalizzano sulle imprese comprese nello Standard & Poor's 500. Dal loro studio emerge che le aziende familiari ottengono delle *performance* migliori rispetto alle aziende non

familiari. In particolare, essi concentrano le loro analisi sull'andamento del ROA, che misura la profittabilità, e dell'indicatore Tobin q , che è una misura del valore per gli azionisti. Analizzando questi due indicatori, le aziende familiari hanno registrato valori più alti, soprattutto quando le percentuali di possesso dell'azienda della famiglia sono inferiori al 30%. I due autori infatti, affermano che intorno a questo valore (30%) si ha il picco dei risultati, i quali peggiorano al crescere della percentuale di partecipazione detenuta dalla famiglia.

Un altro autore che prende nuovamente in considerazione le aziende dello Standard and Poor's 500, è Lee (2006) il quale analizza la competitività e la stabilità misurate attraverso le variabili crescita dei ricavi, utile su ricavi e valutazione di mercato. Egli inoltre conclude che le imprese familiari crescono maggiormente e sono più profittevoli, inoltre analizza gli effetti che la crisi del 2000 ha avuto sulle imprese non familiari americane. Questo aspetto preso in considerazione da Lee è di notevole importanza ai fini del presente lavoro, in quanto entrambe le analisi si verificano a cavallo di un periodo di congiuntura economica.

Anderson e Reeb (2003) sostengono, inoltre, che le prestazioni migliorano ulteriormente nel caso in cui il fondatore sia a capo dell'impresa. In letteratura sono inoltre presenti altri due studiosi che si occupano di *performance* delle aziende familiari americane: Villalonga e Amit (2004). Essi, osservando le imprese presenti nella lista Fortune 500, affermano che l'azienda crea valore solo nel caso in cui il fondatore è presente e attivo nella *governance*. Infatti, in base ai loro risultati, i discendenti distruggono valore facendo registrare *performance* peggiori rispetto alle imprese non familiari. Questo, a loro parere, dimostra che il conflitto tra proprietà e management nelle imprese non familiari, costa di più del conflitto tra azionisti familiari e azionisti terzi nelle aziende in cui il fondatore è presente e che il conflitto tra azionisti familiari e azionisti terzi nelle imprese guidate dai discendenti, è più costoso del conflitto tra proprietà e management nelle non familiari.

In ambito Europeo, invece, i principali studi presenti in letteratura sono quelli di Barontini e Caprio (2006) e Maury (2006).

In linea con Lee (2006) e in parte con Villalonga e Amit (2004), Barontini e Caprio (2006) gli studiosi europei analizzano i dati delle più grandi aziende quotate in 11 mercati europei, osservando *performance* superiori nelle imprese in cui il fondatore controlla e gestisce l'azienda. Tuttavia, essi non rilevano quanto sostenuto dagli autori americani, cioè che i discendenti distruggono valore, infatti, dai loro dati risulta che qualora il discendente sia amministratore delegato, le *performance* sono quanto meno uguali ai *non-family business*. I due studiosi osservano infatti, che solo nel caso in cui la famiglia non è presente nella gestione dell'impresa, le *performance* sono peggiori delle aziende non familiari.

Maury (2006), all'interno del suo lavoro prende in considerazione un campione di 1672 imprese a controllo familiare dell'Europa occidentale e conclude che tali imprese familiari mostrano risultati migliori delle altre solo nel caso in cui vi sia un controllo "operativo" da parte della famiglia.

Altri studi analizzano le *performance* delle imprese familiari non solo a livello europeo ma anche a livello di singolo paese, ad esempio Spagna e Italia.

Per quanto riguarda il mercato spagnolo, è interessante il lavoro presentato da Gòrriz e Fumàs (2006), nel quale si analizzano le *performance* operative e la redditività delle imprese quotate sul mercato spagnolo dal 1990 al 2004. I due autori non analizzano significative differenze tra imprese familiari e non familiari a livello di redditività e, contrariamente a quanto sostenuto da Villalonga e Amit (2006) e Barontini e Caprio (2006), non pensano che ci sia una grande influenza se il fondatore è presente o no in azienda. Nonostante ciò, i due autori affermano che, se si osservano le *performance* operative, quali la produttività, le imprese familiari registrano dei risultati significativamente migliori.

Gli studi effettuati sulle *performance* delle imprese familiari italiane assumono una notevole importanza ai fini di questo lavoro che analizza prima le imprese familiari piemontesi e poi si concentra sulle *performance* di quelle che operano nel settore manifatturiero in Piemonte.

Uno studio effettuato da Favero *et al.* (2006) misura le *performance* delle imprese quotate italiane nel periodo 1998-2003 utilizzando degli indicatori contabili (ROA, ROE) e degli indicatori

di mercato (Tobin q.). Attraverso questo lavoro, egli osserva che, in linea con quanto emerso dagli studi di Anderson e Reeb (2003) e Maury (2006), se si misurano le *performance* con degli indicatori di redditività, allora vi è evidenza empirica che le imprese a controllo familiare hanno dei valori nettamente superiori alle imprese non familiari. Inoltre, egli approfondisce la sua analisi con aspetti legati alla *governance* di un'impresa familiare, sostenendo ancora una volta che quando il fondatore dell'azienda non è alla guida e non ci sono ancora i discendenti a prendere le decisioni fondamentali per l'impresa le *performance* sono positive. Successivamente altri due autori si erano occupati di rapporto *governance/performance* (Cucculelli e Micucci, 2008): osservano che nel momento in cui la *governance* dell'azienda passa dal fondatore a terzi, che siano discendenti o manager esterni, i risultati ne risentono pesantemente. Il ROA infatti passa da una media del 9,89% al 7,49%, mentre il ROS decresce dal 7,61% al 5,90%. I due autori concludono quindi, che le aziende familiari registrano delle *performance* superiori alle altre solo nel caso in cui il socio fondatore è presente attivamente in azienda.

Più recentemente si sono occupati di aziende familiari e *performance* Mannarino *et al.* (2011) andando a confrontare le *performance* delle imprese in cui la proprietà è coinvolta nel management con quelle in cui vi è un management esterno e dimostrano che, in media, le imprese familiari italiane hanno una produttività inferiore del 5% rispetto alle aziende che non sono gestite direttamente da membri della famiglia ma da manager esterni. Infine, Bertoldi *et al.* (2013) hanno realizzato una ricerca sulle aziende familiari italiane e non, andando ad analizzare le *performance* fatte registrare nel periodo di crisi (2007-2011). I risultati dimostrano che le aziende familiari hanno raggiunto *performance* migliori nel periodo in analisi e fatto registrare dei valori assoluti più elevati per quanto riguarda ROI, ROE e ROS, pur essendo di dimensioni inferiori rispetto alle aziende non familiari (per fatturato e numero di dipendenti impiegati).

Se è vero che le aziende familiari, nei periodi di stabilità, registrano profitti leggermente inferiori rispetto alla media, sembra dimostrato che in periodi di recessione hanno la capacità di reagire con maggior decisione rispetto alle aziende non familiari e di continuare a creare ricchezza e a garantire occupazione (ASSMR, 2013). Tutto ciò avviene perché le aziende familiari hanno una visione dell'impresa di lungo periodo con un orizzonte temporale dai 10 ai 20 anni, di conseguenza si pongono come obiettivi primari la sopravvivenza sul mercato nel tempo e la garanzia del futuro alle prossime generazioni. Per raggiungere tali obiettivi sono disposte a rinunciare ad approfittare pienamente dei ritorni disponibili nei periodi economici positivi per accrescere le loro probabilità di sopravvivenza in periodi di recessione (ASSMR, 2013)⁶. Su questo argomento si è espressa anche l'AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), evidenziando come le aziende che hanno una struttura di governo strettamente familiare, dove non ci sono vincoli alla libertà di espressione dei propri pensieri e idee e con un elevato grado di fiducia tra i vari membri della famiglia, ottengano delle prestazioni aziendali superiori rispetto alle aziende non familiari. Le imprese a proprietà familiare hanno registrato negli 5 ultimi anni crescita di giro di affari e di parametri reddituali mediamente migliori rispetto alle aziende non familiari. Questo vale soprattutto per le aziende familiari che non danno la precedenza alla famiglia, come ad esempio in Piemonte, in tutto il Nord-Est, in Toscana e Lazio, cioè le aziende nelle quali "i componenti della famiglia coinvolti negli organi di governo siano selezionati più sulla base di logiche meritocratiche che non in virtù dell'appartenenza alla famiglia di controllo".

3.3 Il settore manifatturiero

La definizione di settore manifatturiero non riguarda un'unica tipologia di impresa: secondo l'Istat l'attività manifatturiera italiana, composta da circa 45 mila imprese, è rappresentata da industrie alimentari, industrie del tabacco, industrie tessili, confezioni di articoli di abbigliamento,

⁶ ASSIRM (Associazione tra Istituti di ricerca di mercato, sociale e di opinione), 19 dicembre 2013 in collaborazione con Argos Fiduciaria

fabbricazione di articoli in pelle, stampa e riproduzione di supporti registrati, fabbricazione prodotti chimici, metallurgia, fabbricazione di macchinari e molti altri.

Le performance economiche del settore durante il difficile periodo economico 2012-2013 mettono in evidenza un aumento del fatturato per il 51% delle aziende manifatturiere (Istat, 2014). Alcune delle motivazioni di questo andamento sono da ricercare nel fatto che molte imprese del settore manifatturiero hanno investito su capitale umano, innovazione e intense relazioni produttive con altri soggetti (Istat, 2014). Inoltre, durante la fase recessiva del Paese le imprese che sono riuscite ad aumentare il proprio fatturato sono quelle che hanno adottato una politica espansiva delle esportazioni: la tendenza delle piccole imprese sembra essere quella di espandersi nel mercato comunitario, mentre quelle medio-grandi tendono verso i paesi extra UE⁷. Simili conclusioni si riscontrano nello studio di Monducci (Istat, 2014) dove si sottolinea la diffusa capacità di reagire a eventuali aumenti di domanda e un elevato grado di resilienza, così come nello studio di Corbetta *et al.* (2011), che sottolinea come le imprese familiari del settore sono meglio riuscite a contenere le *performance* negative.

La Commissione Europea (2013)⁸ nel suo rapporto sottolinea un aspetto in controtendenza, per alcuni versi, con quanto osservato dall'Istat (2014): nel settore manifatturiero italiano c'è una scarsa capacità di innovazione che porta il settore stesso ad essere poco competitivo (In-depth review for Italy, 2013). In qualche modo, una risposta a questa indicazione si trova nello studio di Fortis (2013), secondo il quale sono la troppa burocrazia e il sistema istituzionale a penalizzare la competitività delle nostre imprese.

A contribuire maggiormente al Pil nazionale (59%) sono le aziende di dimensione media (Malshe *et al.* 2014), questo perché sono riuscite a ritagliarsi una nicchia per la fabbricazione di prodotti di elevata qualità a livello mondiale. Interessante notare che in altri paesi europei le imprese medie contribuiscono al loro PIL nazionale in misura inferiore, difatti sono le imprese di grandi dimensioni che danno il maggior contributo. Stesso *trend* si riscontra se si analizzano i fatturati derivanti da attività extra UE: il fatturato delle imprese medie italiane si attesta sul 30%, mentre in altri paesi europei è inferiore di 5 punti percentuali.

Pur analizzando diversi aspetti dello stesso settore i vari autori concordano sul *trend* e il potenziale del settore manifatturiero, ovvero che queste imprese sembrano poter far registrare *performance* migliori rispetto a quelle di altri settori, e che l'estero è ormai la speranza per la crescita futura. Per quanto riguarda invece il ruolo delle aziende familiari nel settore manifatturiero sembra non ci siano ancora molti studi, anche se, come detto in precedenza, Corbetta *et al.* (2011) sostiene che le tali aziende siano riuscite a contenere in modo maggiore le *performance* negative.

Per concludere, come si è già detto, l'obiettivo di questa ricerca è analizzare e confrontare le *performance* delle imprese manifatturiere piemontesi familiari e non familiari, si è quindi ritenuto opportuno analizzare due diversi ambiti della letteratura nazionale e internazionale: quella in materia di impresa familiare e quella riguardante il settore manifatturiero.

4. Analisi e risultati ottenuti

La ricerca effettuata dagli autori si incentra sull'analisi economica delle aziende piemontesi che operano nel settore manifatturiero, focalizzando l'attenzione sul confronto tra le imprese familiari e non familiari.

L'analisi dei dati delle aziende prese in considerazione è strutturata nel modo seguente:

- la prima parte analizza i dati di un campione rappresentativo di 2.000 aziende piemontesi familiari e non familiari;
- la seconda, invece, approfondisce il confronto tra aziende familiari e non familiari del settore manifatturiero piemontese.

⁷ Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, ISTAT, 2013.

⁸ Fortis (2013), Il settore manifatturiero come chiave di sviluppo delle imprese italiane.

Entrambe le analisi prendono in considerazione i risultati ottenuti per i principali indici e le rispettive variazioni percentuali per i periodi 2007/2012 e 2011/2012.

Per quanto riguarda la variabile dimensionale delle aziende prese in considerazione ai fini di questa ricerca, si considerano incluse nel campione imprese appartenenti a tutte e quattro le fasce dimensionali: micro, piccole, medie e grandi aziende.

Dall'analisi di alcuni indicatori che esamineremo successivamente è emerso che le imprese familiari piemontesi, sono in grado di creare maggiori profitti (nonostante la fase recessiva che sta attraversando il nostro Paese) rispetto alle imprese non familiari piemontesi.

4.1 Analisi dei dati delle imprese piemontesi familiari e non familiari

Fig. 1: Variazioni degli indicatori, periodo 2011-2012

Indicatori	Aziende familiari (1.396 aziende)				Aziende non familiari (604 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio azienda	1.537.617,91	36,52%	1.534.970,8	0,17%	2.977.391,71	34,38%	3.105.527,08	-4,13%
Numero medio dipendenti	5,80	-26,22%	5,42	6,99%	13,85	-24,26%	11,81	17,33%
Costo medio dipendente	29.686,32	-12,64%	29.567,38	0,40%	32.580,02	-6,72%	32.116,32	1,44%
Valore aggiunto medio	279.108,88	-19,66%	287.666,03	-2,97%	658.614,58	-7,05%	695.579,75	-5,31%
Turnover capitale investito	428%	-18,78%	474	-9,58%	458%	-9,92%	529%	-13,29%
ROE	7,11%	-43,79%	8,67%	-17,96%	6,32%	-35,90%	8,37%	-24,42%
ROI	6,77%	-29,90%	7,52%	-9,99%	5,76%	-29,53%	7,15%	-19,39%
ROS	3,52%	-38,92%	4,50%	-21,73%	2,98%	-33,97%	3,96%	-24,89%
Cash Flow operativo medio	64.424,63	-22,34%	66.187,04	-2,66%	111.124,61	-11,17%	139.748,82	-20,48%
Total Debt/Total assets	68,38%	-3,12%	68,77%	-0,56%	66,09%	-2,11%	66,41%	-0,48%
Valore aggiunto/Fatturato	18,15%	-41,15%	18,74%	-3,14%	22,12%	-30,83%	22,40%	-1,24%
Operating Cash Flow/Fatt.	4,19%	-43,11%	4,31%	-2,83%	3,73%	-33,90%	4,50%	-17,06%
PFN/EBITDA	1,45	27,86%	1,54	-5,58%	1,47	13,46%	0,90	63,50%

Fonte: ns. elaborazione

Dall'analisi delle *performance* aziendali delle imprese familiari e non familiari in Piemonte nel periodo 2007/2012 si evince che le imprese non familiari sono più grandi di quelle familiari in quanto hanno un fatturato (2.977.391,71 euro) e un numero medio dipendenti (13,85) doppio. Nella tabella si può notare però che, anche se entrambe le tipologie di aziende hanno avuto importanti incrementi di fatturato (36,52 % aziende familiari e 34,38 % aziende non familiari), nell'ultimo anno le imprese non familiari hanno fatto registrare *performance* meno significative: infatti, la variazione di fatturato delle imprese familiari è di segno positivo (0,17 %) rispetto alla variazione delle aziende non familiari che, invece, è negativa (-4,13 %).

Il dato relativo alla variazione di fatturato sembra quindi dimostrare che le imprese non familiari registrino una variazione negativa in linea con la crisi economica che sta attraversando il nostro paese, mentre quelle familiari sembrano essersi stabilizzate.

Tendenza opposta, invece, si registra nel numero medio dei dipendenti: per quanto riguarda i dati che prendono in considerazione la variazione nel periodo 2007/2012 si registra un andamento negativo in entrambe le tipologie di impresa (-26,22 % aziende familiari, -24,26 % aziende non familiari), ma se si esamina la variazione dell'ultimo anno (2011/2012) si nota che entrambe le tipologie di impresa hanno avuto una ripresa (6,99% aziende familiari, 17,33% aziende non familiari).

Dal punto di vista dell'analisi degli indici di redditività si nota che le due tipologie di impresa, familiare e non familiare, hanno fatto registrare *performance* simili e con pochi scostamenti. Il *trend* è negativo per il ROE (Return on Equity) delle imprese familiari che raggiunge uno scostamento nel periodo 2007/2012 di -43,79 % contro il -35,90% delle aziende non familiari; è però interessante

che in termini assoluti sono le imprese familiari a far registrare un ROE superiore rispetto a quelle non familiari nel 2012 (7,11 aziende familiari e 6,32 aziende non familiari). Prendendo in considerazione l'ultimo anno disponibile (2011/2012) sono le aziende familiari a far registrare una contrazione inferiore dell'indicatore (-17,96% aziende familiari e -24,42% aziende non familiari).

Il ROI (Return on Investment) delle imprese familiari raggiunge uno scostamento nel periodo 2007/2012 del -29,90% contro il -29,53% delle aziende non familiari, pertanto si registra una contrazione simile per entrambe le tipologie di impresa. In termini assoluti però sono le aziende familiari a far registrare un ROI superiore nel 2012: 6,77 a fronte del 5,76 delle aziende non familiari. Prendendo in considerazione l'ultimo anno disponibile (2011/2012) il ROI delle aziende familiari si contrae ma in modo minore rispetto a quello delle aziende non familiari (-9,99% aziende familiari e -19,39% aziende non familiari).

Il ROS (Return on Sales) delle imprese familiari raggiunge uno scostamento nel periodo 2007/2012 del -38,92% contro il -33,97% delle aziende non familiari. In termini assoluti però sono le aziende familiari a far registrare un ROS superiore nel 2012: 3,52 contro il 2,98 delle aziende non familiari. Prendendo in considerazione l'ultimo anno disponibile (2011/2012) il ROS delle aziende familiari si contrae ma in modo minore rispetto a quello delle aziende non familiari (-21,73% aziende familiari e -24,89% aziende non familiari).

È importante evidenziare che, anche se durante il periodo della crisi economica (2007/2012), le imprese non familiari hanno fatto registrare una contrazione meno negativa rispetto a quella delle aziende familiari (ROE: -35,9%, ROI: -29,53%, ROS: -33,97%), nell'ultimo anno sono le imprese familiari ad avere variazioni migliori (variazioni 2011/2012: ROE: -17,96 %, ROI: -9,99 %, ROS: -21,73 %). In termini assoluti sono infatti le aziende familiari ad ottenere migliori *performance* nel 2012.

Dal punto di vista finanziario i due tipi di impresa nel 2012 hanno un PFN/EBITDA molto simile (1,45 aziende familiari, 1,47 aziende non familiari), ma, confrontando le variazioni dell'ultimo anno, sono le imprese non familiari a far registrare un indebitamento finanziario netto in crescita rispetto al 2011 (+63,5 %), mentre le aziende familiari mettono in evidenza lo sforzo di patrimonializzazione e di contenimento del debito (-5,58%).

4.2 Analisi dei dati delle imprese piemontesi familiari e non familiari del settore manifatturiero

Fig. 2: Variazioni degli indicatori nel settore manifatturiero periodo 2007-2012 e 2011-2012

Indicatori	Aziende familiari (383 aziende)				Aziende non familiari (126 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio azienda	2.133.039,77	20,14%	2.120.208,83	0,61%	12.578.625,48	9,07%	14.156.588,71	-11,15%
Numero medio dipendenti	10,25	-27,75%	9,03	13,54%	52,12	-17,85%	45,70	14,05%
Costo medio dipendente	32.006,14	-10,57%	31.004,68	3,23%	36.224,82	-10,02%	37.107,67	-2,38%
Valore aggiunto medio	532.218,92	-17,34%	552.428,54	-3,66%	2.725.050,38	-9,36%	3.065.768,57	-11,11%
Turnover capitale investito	348%	-13,88%	336%	3,72%	341%	-16,33%	375%	-8,99%
ROE	7,81%	-41,16%	8,65%	-9,71%	4,02%	-47,81%	9,72%	-58,68%
ROI	7,20%	-29,90%	8,44%	-14,67%	6,65%	-16,14%	7,79%	-14,70%
ROS	3,60%	-46,17%	5,16%	-30,31%	3,17%	-9,77%	4,66%	-31,83%
Cash Flow operativo medio	109.530,36	-28,72%	113.178,87	-3,22%	385.655,80	-38,99%	593.899,57	-39,61%
Total Debt/Total assets	66,03%	-2,94%	66,62%	-0,89%	66,26%	-1,98%	65,33%	1,42%
Valore aggiunto/Fatturato	24,95%	-31,20%	26,06%	-4,24%	21,66%	-16,90%	21,66%	0,04%
Operating Cash Flow/Fatt.	5,13%	-40,67%	5,34%	-3,81%	2,85%	-44,06%	4,20%	-32,03%
PFN/EBITDA	0,65	-44,49%	1,19	-44,83%	1,76	31,82%	0,39	347,76%

Fonte: ns. elaborazione

Dal campione totale delle aziende piemontesi sono state selezionate le sole imprese appartenenti al settore manifatturiero che rappresentano il 23% del totale: 383 aziende familiari (75%), 126 aziende non familiari (25%).

Anche nel settore manifatturiero piemontese si evince che per fatturato e numero medio dipendenti le imprese non familiari hanno dimensioni maggiori in valori assoluti, come riscontrato nel campione generale piemontese.

Considerando invece le contrazioni fatte registrare nei periodi di analisi, si nota come le aziende familiari dal 2007/2012 abbiano avuto un aumento superiore rispetto alle aziende non familiari per quanto riguarda il fatturato (20,14% aziende familiari e 9,07% aziende non familiari). Nell'ultimo anno disponibile le aziende familiari hanno mantenuto pressoché stabile il fatturato (0,61%) a fronte di una contrazione negativa delle aziende non familiari (-11,15%). Il numero medio di dipendenti si contrae per entrambe le aziende nel periodo 2007/2012 (-27,75% aziende familiari e -17,85% aziende non familiari) mentre, nell'ultimo anno disponibile (2011/2012) fanno registrare un aumento pressoché identico (13,54% aziende familiari e 14,05% aziende non familiari).

Dal punto di vista dell'analisi degli indici di redditività si notano tendenze in linea con quelle del campione generale piemontese (con piccole variazioni).

Il *trend* è negativo per il ROE (Return on Equity) delle imprese familiari che raggiunge uno scostamento nel periodo 2007/2012 di -41,16 % contro il -47,81% delle aziende non familiari; anche per le aziende della manifattura in termini assoluti sono le imprese familiari a far registrare un ROE superiore rispetto a quelle non familiari nel 2012 (7,81 aziende familiari e 4,02 aziende non familiari). Prendendo in considerazione l'ultimo anno disponibile (2011/2012) sono sempre le aziende familiari a far registrare una contrazione notevolmente inferiore dell'indicatore (-9,71% aziende familiari e -58,68% aziende non familiari).

Il ROI (Return on Investment) delle imprese familiari raggiunge uno scostamento nel periodo 2007/2012 del -29,90% contro il -16,14% delle aziende non familiari, pertanto si registra una contrazione inferiore per le aziende non familiari. In termini assoluti però sono sempre le aziende familiari a far registrare un ROI superiore nel 2012: 7,20 a fronte del 6,65 delle aziende non familiari. Prendendo in considerazione l'ultimo anno disponibile (2011/2012) il ROI delle aziende familiari e non si contrae in modo pressoché identico per le due tipologie di azienda (-14,67% aziende familiari e -14,70% aziende non familiari).

Il ROS (Return on Sales) delle imprese familiari raggiunge uno scostamento nel periodo 2007/2012 del -46,17% contro il -9,77% delle aziende non familiari. In termini assoluti però sono le aziende familiari a far registrare un ROS superiore nel 2012: 3,60 contro il 3,17 delle aziende non familiari. Prendendo in considerazione l'ultimo anno disponibile (2011/2012) il ROS delle aziende familiari si contrae in modo leggermente minore rispetto a quello delle aziende non familiari (-30,31% aziende familiari e -31,83% aziende non familiari).

È importante evidenziare che, come per le aziende del campione generico piemontese, anche se durante il periodo della crisi economica (2007/2012) le imprese non familiari hanno fatto registrare una contrazione meno negativa rispetto a quella delle aziende familiari (ad eccezione del ROE), nell'ultimo anno sono le imprese familiari ad avere variazioni migliori (ad eccezione del ROI che fa registrare lo stesso dato). In termini assoluti sono invece le aziende familiari a performare meglio nel 2012.

Dal punto di vista finanziario nel 2012 le aziende familiari fanno registrare un PFN/EBITDA migliore rispetto alle aziende non familiari (0,65 aziende familiari, 1,76 aziende non familiari); da un confronto delle variazioni dell'ultimo anno, sono le imprese non familiari a far registrare un indebitamento finanziario netto in crescita rispetto al 2011 (+347,76 %), mentre le aziende familiari mettono in evidenza lo sforzo di patrimonializzazione e di contenimento del debito (-44,83%).

Tab. 3: P-Value nel settore manifatturiero periodo 2007-2012 e 2011-2012

2007/2012		Micro Non Familiari		Piccole Non Familiari		Medie Non Familiari		Grandi Non Familiari	
	Familiari	Non Familiari	Familiari	Non Familiari	Familiari	Non Familiari	Familiari	Non Familiari	
ROI	7,30	5,81	8,84	7,66	6,04	5,23	11,89	4,15	
p-value	0,09		0,25		0,69		0,00		
ROE	5,72	8,42	9,96	7,52	7,72	-3,22	14,38	7,06	
p-value	0,14		0,45		0,00		0,02		
ROS	3,97	3,46	4,86	3,21	3,58	2,73	5,77	2,98	
p-value	0,43		0,01		0,50		0,00		
Fatturato	4,E+05	5,E+05	4,E+06	2,E+06	1,E+07	1,E+07	3,E+07	9,E+07	
p-value	0,00		0,22		0,27		0,01		

2011/2012		Micro Non Familiari		Piccole Non Familiari		Medie Non Familiari		Grandi Non Familiari	
	Familiari	Non Familiari	Familiari	Non Familiari	Familiari	Non Familiari	Familiari	Non Familiari	
ROI	6,75	7,29	8,43	8,95	5,83	5,45	8,94	2,12	
p-value	0,67		0,73		0,92		0,04		
ROE	5,62	6,97	9,61	8,74	6,66	-6,85	11,11	5,43	
p-value	0,61		0,87		0,08		0,27		
ROS	3,62	3,39	4,09	3,98	2,40	1,63	5,51	1,79	
p-value	0,83		0,90		0,76		0,02		
Fatturato	3,84E+05	4,96E+05	2,05E+06	1,74E+06	8,20E+06	1,81E+07	5,53E+07	4,25E+07	
p-value	0,03		0,40		0,04		0,66		

Fonte: ns. elaborazione

Analizzando poi i risultati da un punto di vista statistico, negli anni 2007-2012, le *performance* sono statisticamente e significativamente migliori a favore delle imprese familiari nel caso del ROI per imprese grandi; nel caso del ROE per imprese medie e grandi; e nel caso del ROS, per imprese piccole e grandi.

Le imprese non familiari hanno performance migliori solo per quel che riguarda il fatturato e solo nel caso d'impresе micro e grandi. Nel resto dei casi non si può affermare che la differenza sia significativa ne' a favore delle familiari, ne' a favore delle non familiari, e la differenza nei valori delle medie può essere attribuita alla natura variabile delle distribuzioni di dati.

Nel biennio 2011-2012, le performance sono statisticamente e significativamente migliori a favore delle imprese familiari nel caso del ROI ancora una volta per imprese grandi; nel caso del ROE per imprese medie; e nel caso del ROS, per imprese grandi.

5. Conclusioni e limiti della ricerca

Le imprese manifatturiere italiane svolgono un ruolo fondamentale all'interno dell'economia di un Paese, così come le aziende familiari. Numerosi studiosi e ricercatori si occupano di imprese familiari e ne analizzano le logiche di mercato, diverse rispetto alle aziende non familiari. Da una prima revisione della letteratura nazionale e internazionale, pur non essendoci un parere univoco, sembra emergere che le imprese familiari raggiungano *performance* migliori di quelle non familiari.

I risultati ottenuti con la presente ricerca sottolineano che durante il periodo della crisi economica (2007/2012) le imprese familiari fanno registrare performance superiori in termini di redditività rispetto alle aziende non familiari per quanto riguarda ROI (grandi imprese), ROE (medie e grandi imprese) e ROS (piccole e grandi imprese), mentre per quanto riguarda il fatturato sono le aziende non familiari ad ottenere risultati significativamente migliori.

Pertanto la nostra ipotesi di ricerca, ovvero che le aziende familiari ottengono risultati migliori in periodi di crisi, sembra confermata se si tengono in considerazione gli indicatori di redditività.

La ricerca potrebbe essere ulteriormente estesa a imprese familiari di altre regioni italiane, così come ad altri paesi europei per verificarne e confrontarne l'andamento. Inoltre, sarebbe interessante ampliare il campione prendendo in considerazione aziende che operano in altri settori al fine di analizzare la combinazione tra ruolo familiare e settore di appartenenza dell'azienda e *performance*.

Per futuri sviluppi di ricerca, infine, potrebbe essere interessante analizzare l'influenza esercitata dalla propensione delle imprese familiari manifatturiere piemontesi a mantenere la produzione sul territorio, ad innovare i prodotti e/o i processi, nonostante i vincoli del sistema Italia.

Infine, considerato che non sono presenti molti studi quantitativi che analizzino il rapporto settore manifatturiero/imprese familiari, le implicazioni pratiche di questo lavoro contribuiscono ad ampliare le conoscenze in materia di *performance* nelle aziende familiari aprendo un filone di ricerca che tenga in considerazione il settore di appartenenza, nello specifico quello manifatturiero.

Allegato A: Classificazione secondo il Codice ATECO delle macro voci del settore manifatturiero

- Industrie alimentari e delle bevande
- Industrie tessili
- Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, articoli da correggiaio, selleria e calzature
- Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili; fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio
- Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi
- Produzione di metalli e loro leghe
- Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici, compresi l'installazione, il montaggio, la riparazione e la manutenzione
- Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici
- Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi
- Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere

Bibliografia

- ANDERSON R.C., REEB D. (2003), "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, Jun. 2003, vol. 58 n. 3, pp. 1301-1328.
- ASTRACHAN J.H., KLEIN S.B., SMYRNIOS K.X. (2002), "The F-PEC scale of family influence. A proposal for solving a Family Business definition problem", *Family Business Review*, vol. 1, pp. 165-189.
- ASTRACHAN J.H., SHANKER M.C. (1996), "Myth and Realities: Family businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statics", *Family Business Review*, vol. 9, n. 1, pp. 107-119.
- BARONTINI R., CAPRIO L. (2006), "The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe", *European Financial Management*, vol. 12, n. 5, pp. 689-723.
- BERTOLDI B., BRANCA S., GIACHINO C. (2013), "Confronting contemporary challenges through management innovation", *Euromed press*, Estoril.
- BIRD B.H., WELSCH H., ASTRACHAN J.H., PISTRUI D. (2002), "Family business research: The evolution of an academic field", *Family Business Review*, vol. 15 n. 4, pp. 337-350.
- BIRDTHISTLE N., FLEMING P. (2005), "Creating a learning organisation within the family business: An Irish perspective", *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, n. 9, pp. 730-750.
- BUMES B., COOPER C., WEST P. (2003), "Organisational learning: the new management paradigm", *Management Decision*, vol. 41, n. 5, pp. 452-464.
- CHIRICO F., SALVATO C. (2008), "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms", *Family Business Review*, vol. 21, n. 2, pp. 169-181.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H., SHARMA P. (1999), "Defining the Family Business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n.4, pp. 19-39.
- CORBETTA G., MINICHILLI A., QUARATO F. (2011), "III° Rapporto", *Osservatorio AUB* su tutte le Aziende Familiari di medie e grandi dimensioni*, rapporto AUB 2012 di Bocconi, AIdAF, UniCredit e Camera di Commercio di Milano.

- CUCCULELLI M., MICUCCI G. (2008), "Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms", *Banca d'Italia*.
- DAVIS J.A., TAGIURI R. (1982), "Bivalent attitudes of the family firm Paper presented at the Western Academy of Management Meeting", *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, pp. 199-208.
- DENISON D., LIEF C., WARD J.L. (2004), "Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths", *Family Business Review*, vol. 7, n. 1, pp. 100-104.
- DONNELLEY R. (1964) "The family business", *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 4, pp. 93-105.
- DRUCKER P.F. (2002). "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 8, pp. 95-10.
- FAVERO C., GIGLIO W., HONORATI M., PANUNZI F. (2006). "The performance of Italian family firms", *European Corporate Governance Institute, ECGI Working Paper Series in Finance*, n. 127/2006.
- FORTIS M. (2013), "Il settore manifatturiero come chiave di sviluppo delle imprese italiane", *Il Forum internazionale Made in Italy, Milano*, 14 novembre 2013.
- GÒRRIZ C., FUMÀS V. (2006), "Family ownership and performance: the net effect of productive efficiency and growth constraints", *University of Zaragoza*.
- HATUM H., PETTIGREW J.C. (2004), "Adaptation under environmental turmoil: Organization flexibility in family-owned firms", *Family Business Review*, vol. 17, n. 3, pp. 237-258.
- KALBURGI M.S. (1995), "Globalization of business and the third world challenge of expanding the mindsets", *Journal of Management Development*, vol. 14, n. 3, pp. 138-156.
- KNIGHT G. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization", *Journal of International Marketing*, vol. 8, n. 2, pp. 12-32.
- MALSHE A., CAMPAGNOLO D., GUBITTA P., PARIGI B. (2014), "Medie imprese motore di sviluppo, Italia e principali mercati a confronto", *GE capital*.
- MANNARINO L., PUPO V., RICOTTA F. (2011), "Family involvement in management and firm performance: Evidence from Italy", *Università della Calabria, Working Paper* n. 3.
- MAURY B. (2006). "Corporate Performance, Corporate Governance and Top Executive Turnover in Finland", *European Financial Management*, vol. 12, n. 2, pp. 221-248.
- MIGLIETTA N. (2009), *Family Business, Strategie di governo delle imprese familiari*, Cedam, Padova, pp. 15-60.
- MONDUCI R. (2014), "L'industria manifatturiera durante la crisi 2011-2013: settori e imprese vincenti e perdenti", *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, Seconda edizione, Roma*, 26 febbraio 2014.
- MOURDOUKOUTAS P., PAPADIMITRIOU S. (1998), "Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?" *European Business Review*, vol. 98, n. 4, pp. 50-68.
- NEUBAUER F., LANK A.G. (1998), *The family business: Its governance for sustainability*, Macmillan Press Ltd, Roma.
- SALAVOU H., BALTAS G., LIOUKAS S. (2004), "Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure", *European Journal of Marketing*, vol. 38, n. 9/10, pp. 1091-1112.
- SHARMA P., CHRISMAN J.J., CHUA J.H. (1997), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". (Refereed), *Family Business Review/SAGE Publishers*, vol. 10, n. 1, pp. 1-35.
- VILLALONGA B., AMIT R. (2006), "How do family ownership, control and management affect firm value", *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n. 2, pp. 385-417.
- WORTMAN M.S. (1994), "Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm", *Family Business Review*, vol. 7, n. 1, pp. 3-15.

Dimensione Aziendale e Agilità dei Sistemi Produttivo-Logistici. Evidenze dal Sistema Moda Italia

VALERIA BELVEDERE* GIUSEPPE STABILINI*

Abstract

Obiettivi. *L'articolo intende verificare quale sia il ruolo della dimensione aziendale rispetto alla capacità di implementare una supply chain agile. I livelli crescenti di varietà e variabilità della domanda, che contraddistinguono sempre più settori, impongono alle imprese di riorganizzare i propri processi produttivi per migliorarne la reattività e cogliere opportunità di mercato spesso estemporanee. Tuttavia, questo risultato si può conseguire solo se la reattività in ambito produttivo si abbina alla capacità di comprendere cosa il mercato richiede (la cosiddetta "market sensitivity"). L'ipotesi testata in questo articolo è che la "market sensitivity", necessaria per conseguire supply chain agili, è raggiunta con modalità diverse a seconda della dimensione aziendale.*

Metodologia. *Lo studio è stato condotto attraverso l'analisi di quattro casi aziendali relativi ad imprese del Sistema Moda.*

Risultati. *I casi dimostrano che le aziende di grandi dimensioni ricercano la "market sensitivity" attraverso l'adozione di ICT e di best practice, mentre le piccole e medie imprese sfruttano la superiore esperienza ed intuizione che spesso contraddistingue i propri dipendenti.*

Limiti della ricerca. *I limiti di questo studio sono legati alla metodologia qualitativa impiegata e si riferiscono soprattutto alla generalizzabilità dei risultati.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio fornisce utili indicazioni in relazione ai rischi che possono compromettere la transizione verso il paradigma dell'agilità, distinguendoli in funzione della dimensione aziendale.*

Originalità del lavoro. *Il paper evidenzia il ruolo cruciale della dimensione aziendale rispetto alla capacità di realizzare modelli produttivo-logistici "agili".*

Parole chiave: *supply chain management; ICT; best practice; behavioral operations; sistema moda; PMI*

Objectives. *This paper aims at understanding whether and how company size can drive the ability to establish an agile supply chain. Recently, companies affected by high demand variety and variability have struggled to make their production system more responsive, to seize market opportunities. However, this can be effective only if coupled with "market sensitivity", i.e. the ability to understand what product the market is willing to praise. We assume that such a market sensitivity is achieved through different levers depending on the size of the company.*

Methodology. *We analyze four cases in the fashion industry, to understand whether relevant differences exist between the way in which large companies and SMEs achieve their "market sensitivity".*

Findings. *Our study shows that while large companies invest in the adoption of up-to-date technologies and best practices, SMEs leverage their knowledge of the industry and the intuition of their employees to interpret market trends and to plan their product offerings accordingly.*

Research limits. *This paper suffers from the limits peculiar to case-based studies, which mainly refer to the possibility of generalizing our findings.*

Practical implications. *We highlight the different factors that constrain the ability of large companies and SMEs to achieve and/or sustain an agile supply chain.*

Originality of the study. *This contribution points out the crucial role of company size as a major driver of agility, showing that smaller companies can enjoy superior intuition and market sensitivity.*

Key words: *supply chain management; ICT; best practice; behavioral operations; fashion business; SME*

* Assistant Professor di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Bocconi
e-mail: valeria.belvedere@sdabocconi.it

• Lecturer presso SDA Bocconi School of Management - Università Bocconi
e-mail: giuseppe.stabilini@sdabocconi.it

1. Introduzione

I livelli crescenti di varietà e variabilità della domanda, che stanno caratterizzando molti settori industriali, impongono alle imprese di riconfigurare il proprio processo di produzione e distribuzione delle merci, ispirandosi al paradigma della “agilità” (Li *et al.*, 2008; Christopher *et al.*, 2004; Christopher, 2000). Questo si caratterizza per la capacità di far fronte ai forti dinamismi del mercato attraverso il ricorso a strutture produttive reticolari, capaci di riconfigurarsi rapidamente in funzione del tipo di prodotto richiesto, e attraverso un uso intenso delle tecnologie informatiche lungo la *supply chain*, finalizzato, da un lato, al coordinamento con gli operatori a monte della filiera e, dall’altro, al monitoraggio sistematico delle vendite al cliente finale. Il primo aspetto consente di raggiungere un’elevata reattività produttivo-logistica, cruciale per una tempestiva riconfigurazione dell’offerta; il secondo, invece, risulta essenziale per comprendere *quali articoli* portare sul mercato al fine di soddisfare la domanda e *quali volumi* produrre. Queste nuove tendenze hanno reso sempre più diffuso un modello di organizzazione delle attività produttive in cui ad un’azienda focale si affiancano numerose imprese cui sono demandate specifiche fasi del processo di trasformazione, spesso sfruttando le opportunità offerte da soluzioni di *sourcing* internazionale in Paesi a basso costo del lavoro. La complessità di coordinamento dei flussi fisici e informativi di un simile network richiede massicci investimenti in tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni (ICT) e l’implementazione di prassi eccellenti di *supply chain management*, che consentono di coniugare elevati standard di servizio logistico con significativi livelli di efficienza (McAfee and Brynjolfsson, 2008). Ciò può portare a ritenere che la ricerca della “agilità” sia perseguibile prevalentemente da aziende di grandi dimensioni, poiché l’adozione di *best practice* e l’investimento in ICT richiedono cospicue risorse finanziarie e la disponibilità di risorse umane qualificate, che possono non essere alla portata di piccole-medie imprese (PMI). Tuttavia, il paradigma dell’agilità produttiva e logistica si fonda anche sull’assunto che l’impresa sia “market-sensitive”, ovvero che sia in grado di interpretare correttamente i segnali provenienti dal mercato per tradurli tempestivamente in un’offerta efficace (Gligor e Holcomb, 2012). Questa abilità costituisce un elemento cruciale per sfruttare al meglio la superiore reattività dei processi di acquisto, produzione e distribuzione, poiché consente di portare rapidamente sul mercato articoli con una maggiore prospettiva di successo commerciale. Tuttavia, se da un lato il ricorso a ICT e *best practice* sembra essere appannaggio delle aziende di maggiori dimensioni, la “market-sensitivity” appare verosimile anche in contesti aziendali medio-piccoli, dove la presenza di strutture organizzative più piatte ed la maggiore interazione tra soggetti con responsabilità funzionali diverse consentono una maggiore condivisione “informale” di informazioni, ritenuta essenziale per sviluppare quella forma di intuito nota come “euristica del riconoscimento” (Goldstein e Gigerenzer, 2002).

Un settore in cui questi fenomeni sono particolarmente evidenti è rappresentato dal tessile-abbigliamento e, più in generale, da tutte quelle realtà industriali riconducibili al cosiddetto Sistema Moda, che notoriamente si confrontano con un’elevata imprevedibilità delle vendite (Saviolo e Testa, 2005). Già da tempo a queste peculiarità del Sistema Moda, e alle inefficienze che esso comporta per i suoi operatori, prima fra tutte un’eccessiva esposizione al rischio di *stock-out* e di rimanenze di fine stagione per *retailer*, si è cercato di rispondere con l’adozione di modelli di *Quick Response*, finalizzati ad incrementare la reattività dei sistemi produttivo-logistici attraverso l’uso delle tecnologie e il maggiore coordinamento di filiera (Abernathy *et al.*, 1999; 1995). Tuttavia, molte di queste esperienze, maturate soprattutto presso aziende di grandi dimensioni, non hanno portato i risultati sperati, a causa della difficoltà di interpretare correttamente i dati di vendita e tradurli in un’offerta efficace (Cietta, 2008). Più di recente, invece, il successo di imprese medio-piccole attive nel segmento del *fast fashion* ha dimostrato che elemento cruciale per l’“agilità” è soprattutto la capacità di *intuire* gli sviluppi futuri del mercato.

Con lo studio presentato in questo *paper*, dunque, intendiamo verificare se la dimensione aziendale costituisca un fattore determinante dell’agilità dei sistemi produttivo-logistici, con particolare riferimento al Sistema Moda. Nel seguito, si proporrà un’analisi della letteratura relativa

ai temi oggetto di indagine; quindi si illustreranno le evidenze emerse dallo studio di quattro casi aziendali e le implicazioni manageriali che ne derivano.

2. Il contesto teorico di riferimento

Come sostenuto da Christopher *et al.* (2004) e da Christopher (2000), un'organizzazione della *supply chain* orientata alla agilità è appropriata soprattutto quando si fronteggiano mercati molto volatili. Questo è il caso del tessile-abbigliamento e del Sistema Moda in generale, dove l'offerta si articola in una gamma estremamente ampia di prodotti, che vengono rinnovati almeno due volte all'anno con la presentazione delle nuove collezioni cosiddette *main* (Liz and Gaynor, 2006; Abernathy *et al.*, 1999). Le dirette conseguenze di questo dinamismo sono la frammentazione delle vendite su una moltitudine di articoli e la difficoltà di utilizzare i dati storici per formulare previsioni affidabili. Questo fenomeno è diventato ancora più accentuato con la crescita del segmento *fast fashion*, noto a livello internazionale per il successo di catene come Zara e H&M, e molto diffuso anche in Italia attraverso imprese che hanno maturato una lunga esperienza nel "pronto moda" nazionale. In passato, il "pronto moda" era il modello adottato da una serie di piccole e medie realtà produttive prive di marchi noti al grande pubblico e non dotate di capacità stilistiche distintive, che però erano in grado di "copiare" le linee lanciate dalle grandi *griffe* in occasione della presentazione delle loro collezioni, riproponendole velocemente al mercato in versioni evidentemente più accessibili. Si trattava di aziende che, facendo leva sul sistema dei distretti industriali di cui facevano parte, riuscivano a organizzare tempestivamente *supply chain* adeguate per la produzione degli articoli ritenuti più promettenti, e ad arrivare sul mercato nei tempi richiesti perché tali articoli potessero essere ancora attuali. Molte di queste aziende, più di recente, hanno valorizzato questa abilità sviluppando marchi propri, resi noti attraverso lo sviluppo di catene *retail* monomarca, che hanno riscosso un notevole successo anche all'estero per la capacità di rinnovare la propria offerta con elevatissima frequenza, talvolta anche settimanale, proponendo capi in linea con le ultime tendenze del mercato (Cietta, 2008). Il successo di questo modello, in Italia così come all'estero, ha fatto sì che anche le grandi case di moda abbiano cominciato ad arricchire la propria offerta con collezioni cosiddette *flash*, volte a cogliere opportunità di mercato estemporanee, da affiancare alle due tradizionali collezioni *main*. Queste ultime si caratterizzano per il fatto che la loro produzione avviene con la logica del "programmato", ovvero sulla base di ordini cliente acquisiti subito dopo la presentazione della collezione, quando ancora all'avvio della stagione di vendita al consumatore finale mancano 4-5 mesi. Al contrario, la logica del pronto moda si fonda tutta sulla velocità in produzione e sulla capacità di comprendere cosa proporre al mercato, correndo anche il rischio di un errore di previsione che in un settore come questo può essere particolarmente oneroso. In questo senso, la migrazione progressiva verso il *fast fashion* rende di particolare attualità il paradigma dell'agilità produttivo-logistica.

Le *supply chain* "agili" fondano questa loro prerogativa su quattro elementi: l'orientamento alla gestione per processi, la sensibilità rispetto al mercato ("market sensitivity"), il ricorso a strutture produttive reticolari e la virtualità (Li *et al.*, 2008; Christopher *et al.*, 2004; Christopher, 2000). Nel caso del Sistema Moda, la crescita del segmento *fast fashion*, determinando un riorientamento verso la produzione su previsione, ha reso particolarmente critico il tema della sensibilità rispetto al mercato, intesa come capacità di comprendere cosa il cliente possa essere interessato ad acquistare e in quali quantità (Cietta, 2008). Ciò è essenziale non solo per garantire l'efficacia del processo di *sales & operations planning* (S&OP), ma anche per far fronte ad esigenze di configurazione della *supply chain* nel caso di lancio di prodotti che richiedono specifiche lavorazioni o tecnologie produttive (Doyle *et al.*, 2006; Fisher *et al.*, 1997).

Per identificare le nuove tendenze in atto sul mercato ed incorporarle nei processi di sviluppo della collezione e di S&OP occorre, in primo luogo, acquisire i dati di vendita al consumatore finale (cosiddetto *sell-out*) e, successivamente, analizzarli criticamente per formulare delle previsioni. In questo contesto, tre sembrano essere le leve su cui agire per migliorare l'efficacia di tali attività: da

un lato, il ricorso alle ICT e alle *best practice*, specie quelle relative al coordinamento con i principali attori della filiera, che consentono di migliorare la qualità e la tempestività nell'acquisizione dei dati; dall'altro, ciò che in questa sede chiamiamo *intuito*, ovvero la capacità di leggere criticamente tali dati per giungere a decisioni efficaci (Roh *et al.*, 2014; Gligor e Holcomb, 2013).

2.1 Il ruolo delle ICT e delle prassi collaborative di filiera

La disponibilità di dati di *sell-out* in tempo reale è essenziale per una *supply chain* agile. Numerosi contributi dimostrano che *feedback* tempestivi sull'andamento delle vendite aiutano a ridurre l'effetto Bullwhip (Forrester, 1961), ovvero l'amplificazione della variabilità degli ordini, che si osserva risalendo la *supply chain*, ed il conseguente incremento dei costi di *stock out* e di mantenimento delle scorte (Chen and Lee, 2009; Lee *et al.*, 2000; 1997). Nel Sistema Moda l'uso delle ICT per abilitare lo scambio di informazioni tra produttori e distributori è stato documentato da Abernathy *et al.* (1999; 1995) già a partire dagli anni '90, quando negli Stati Uniti cominciarono a diffondersi progetti di integrazione virtuale lungo la catena di fornitura finalizzati a implementare sistemi di *continuous replenishment*. In generale, la letteratura sul tema ha evidenziato come l'uso delle tecnologie sia spesso prodromico all'implementazione di prassi collaborative di filiera (Roh *et al.*, 2014; Disney *et al.*, 2004; Christopher *et al.*, 2000). Anche in realtà aziendali caratterizzate da un elevato grado di integrazione verticale, le ICT sono essenziali per garantire il coordinamento dei processi aziendali. Per esempio, il caso Zara è spesso utilizzato per documentare la rilevanza dell'uso delle ICT presso i punti vendita al fine di garantire un allineamento in tempo reale tra le tendenze di mercato e l'offerta aziendale, sebbene le tecnologie impiegate per acquisire e trasmettere i dati di *sell-out* e i commenti di tipo qualitativo da parte dei consumatori siano relativamente semplici, come i palmari (McAfee, 2004).

Ovviamente le tecnologie e i sistemi informativi sono importanti in azienda non solo per garantire un miglior coordinamento intraziendale e interaziendale, ma anche per supportare le attività di analisi dei dati. In particolare, i sistemi di *Supply Chain Management* sono dotati di moduli specificamente dedicati al *demand forecasting*, che ne incrementano notevolmente l'efficacia (Thomassey, 2010).

L'uso delle ICT è, inoltre, strettamente connesso all'implementazione delle *best practice*. Come già ricordato, in contesti caratterizzati da elevata variabilità della domanda, il ricorso a prassi collaborative di filiera (per esempio, il Vendor Managed Inventory, i Continuous Replenishment Programmes, il Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment, per citare i principali) richiede in particolare l'acquisizione sistematica di dati di vendita nel mercato finale (Roh *et al.*, 2014). Queste prassi costituiscono un modo efficace per sfruttare la disponibilità in tempo reale dei dati di *sell-out*, acquisiti attraverso i Point of Sales (POS) e scambiati grazie a sistemi di Electronic Data Interchange (EDI) o web-based (Qrunfleh e Tarafdar, 2013; McAfee and Brynjolfsson, 2008; Holweg, 2005).

2.2 Il ruolo dell'intuito

Comprendere le dinamiche di mercato è anche una questione di "intuito". Qualora quest'abilità non si riscontri, in contesti di elevata volatilità della domanda l'efficacia del processo di *forecasting* può rimanere modesta, anche se l'aggiornamento sui dati di *sell-out* avviene in tempo reale. Questo, per esempio, ha determinato il fallimento di vari progetti di Quick Response, nei quali a significativi interventi finalizzati ad acquisire dati sulle vendite in *real time* non sono corrisposti pari sforzi mirati ad incrementare la capacità di analisi e interpretazione dei dati (Cietta, 2008). Al contrario, è ampiamente documentato il fatto che i cosiddetti "aggiustamenti soggettivi" operati dai *decision maker* sulle previsioni statistiche possano migliorare in maniera apprezzabile l'efficacia del processo S&OP (Fildes *et al.*, 2009).

Secondo studi che si collocano nel filone comportamentale, gli individui sono capaci di sviluppare delle euristiche basate sulla propria esperienza, che consentono di migliorare sia l'efficacia sia l'efficienza dei processi decisionali (Gigerenzer, 2000). Per esempio, è stato dimostrato che singoli individui che applicano il cosiddetto *one-reason decision making process*, ovvero che scelgono sulla base di un solo criterio, riescono a prendere decisioni migliori di quelle generate da complessi algoritmi quantitativi (Katsikopoulos and Gigerenzer, 2008; Gigerenzer and Goldstein, 1996). Ciò è stato riscontrato nel processo di previsione (Goldstein and Gigerenzer, 2009) e, in particolare, nel Sistema Moda. A questo proposito, infatti, è paradigmatico il caso di Zara, in cui il processo di pianificazione dell'offerta si basa sull'analisi dei dati di *sell-out*, ma anche sulle osservazioni qualitative inviate dai responsabili di negozio all'Ufficio Stile (Sull, 2010; Sull e Turconi, 2008). Pertanto si può assumere che la capacità di un'organizzazione di stimolare e valorizzare l'intuito dei propri dipendenti sia una leva essenziale per incrementare la *market sensitivity* e, quindi, per conseguire una *supply chain* agile.

2.3 ICT, best practice e intuito: il ruolo della dimensione aziendale

Il ruolo della dimensione aziendale non appare irrilevante nella scelta delle leve su cui intervenire per raggiungere una maggiore "market sensitività", che a sua volta abilita l'agilità produttiva e logistica. Infatti, i progetti di implementazione di ICT e di *best practice* possono produrre significativi vantaggi economici nel medio-lungo termine, ma nel breve richiedono notevoli risorse finanziarie e umane che spesso non sono alla portata delle PMI (Mole *et al.*, 2004; Cagliano *et al.*, 2001; Voss *et al.*, 1998).

La dimensione aziendale può avere un ruolo significativo anche in relazione alla capacità di identificare i *trend* di mercato e di tradurli in un'offerta efficace, ovvero ciò che in questa sede chiamiamo "intuito". Questa capacità risulta particolarmente accentuata nei gruppi interfunzionali, nei quali è presente una pluralità di esperienze professionali (Sull, 2010; Sull e Turconi, 2008). Infatti, la forma di intuito descritta in questo studio si alimenta con informazioni sia qualitative sia quantitative offerte da una varietà di fonti (il sistema informativo aziendale, ma anche clienti, fornitori, terzisti etc.), la cui disponibilità è essenziale per conseguire processi decisionali rapidi ed efficaci (Cietta, 2008). Si può ritenere che in presenza di strutture organizzative piatte, tipiche delle PMI, la frequenza delle interazioni formali e informali sia maggiore. Inoltre, la difficoltà delle PMI ad investire massicciamente in ICT, tanto quanto le grandi aziende, evita alcuni limiti tipici di tali investimenti, riscontrabili nella tendenza ad utilizzare la tecnologia non come un supporto ai processi decisionali governati da individui, ma in sostituzione di questi ultimi (McAfee, 2004).

3. Obiettivi dello studio e metodologia

Obiettivo del presente studio è comprendere *quale ruolo abbia la dimensione aziendale rispetto al modo con cui le aziende del Sistema Moda cercano di sviluppare la propria "market sensitivity"*. L'analisi di letteratura sopra esposta evidenzia come tale sensibilità dipenda dalla capacità, da un lato, di acquisire informazioni dal mercato in maniera sistematica e dettagliata e, dall'altro, di interpretare questi input in modo funzionale ad un efficace processo di S&OP. In questo senso, l'analisi di letteratura si è focalizzata su tre fattori in particolare, che possono svolgere un ruolo rilevante nello sviluppo delle suddette capacità: ICT, *best practice* e "intuito". Si è, inoltre, evidenziato come, secondo precedenti contributi, la dimensione aziendale possa svolgere un ruolo significativo nel consentire alle imprese di adottare tecnologie innovative, implementare prassi eccellenti e di creare le condizioni utili a sviluppare quella forma di intuito che consente di interpretare più correttamente i dati di vendita.

In considerazione della natura della domanda di ricerca, si è deciso di condurre uno studio basato su casi descrittivi, da analizzare attraverso la logica della replicazione teorica (Yin, 2009, 2003). L'assunto di questo studio, infatti, è che esista un fattore, ovvero la dimensione aziendale,

capace di influenzare il modo con cui le imprese conseguono la “market sensitivity”, agendo sulla loro capacità di adottare prassi eccellenti e tecnologie o di sviluppare un intuito relativo ai *trend* di mercato. Coerentemente con questa impostazione, i casi da analizzare sono stati divisi in due sotto-gruppi (grandi aziende vs PMI), al fine di analizzare aziende con caratteristiche dimensionali diverse. In ciascun sotto-gruppo sono stati studiati due casi. Le quattro aziende oggetto di analisi appartengono tutte al Sistema Moda. Per la selezione dei casi relativi alle PMI, si è deciso di focalizzarsi sul segmento del *fast fashion*, in cui la capacità di rispondere prontamente alle dinamiche del mercato è un fattore critico di successo. Per questioni di riservatezza, le ragioni sociali delle imprese analizzate sono stati omessi. Si utilizzeranno convenzionalmente i nomi Eyewear e Wool, per le grandi aziende, e Shirts e Garments per le PMI.

Lo studio dei casi è stato condotto attraverso interviste ai direttori di funzione maggiormente coinvolti nel processo S&OP, ovvero Marketing & Vendite, Acquisti, Produzione e Logistica. In particolare, sono state condotte complessivamente 9 interviste presso Eyewear, 8 presso Wool e 4 in Shirts e Garments. Le interviste si sono basate su un protocollo di ricerca che prevedeva domande aperte sui seguenti temi: descrizione del *business model*, dell’offerta di prodotti e della logica di programmazione della produzione; descrizione della *supply chain*, in termini di integrazione verticale, numero e tipologia di partner di filiera a monte e a valle. Inoltre, in considerazione dello scopo della ricerca, si è chiesto agli intervistati di fornire una descrizione dei principali e più recenti progetti di implementazione di ICT e *best practice*, soprattutto quelle finalizzate a promuovere la collaborazione lungo la filiera. Da ultimo, per verificare quale sia il grado di autonomia lasciata agli individui in relazione a scelte di S&OP (in particolare, nell’identificazione degli articoli da lanciare e delle quantità da produrre) si è cercato di comprendere quali informazioni alimentino i processi decisionali, distinguendo tra input di tipo quantitativo e qualitativo.

In ciascuna azienda, inoltre, sono stati acquisiti documenti e presentazioni ufficiali relativi ai contenuti dell’intervista. In tutte le aziende è stata condotta un’intervista per ciascuno dei responsabili di funzione sopra indicati.

Per analizzare e confrontare i casi, tutti i dati e le informazioni raccolte sono stati riorganizzati nelle seguenti due fasi del processo decisionale:

- acquisizione dei dati;
- analisi e interpretazione.

Per la prima fase abbiamo individuato la natura del dato/informazione (qualitativo vs quantitativo) e la sua fonte (interna vs esterna). Per la seconda, abbiamo osservato il modo in cui i dati sono utilizzati e interpretati (uso di algoritmi vs uso di conoscenza tacita) e i soggetti coinvolti (solo azienda vs partner di filiera).

4. I casi aziendali

4.1 Eyewear

Eyewear è un’azienda nota a livello internazionale per la produzione di occhiali da vista e da sole di elevata qualità e contenuto stilistico. Sebbene merceologicamente l’azienda non si collochi nella produzione di capi di abbigliamento, può essere considerata come operante nel Sistema Moda, data la rilevanza dei contenuti stilistici del prodotto, la tempistica del settore- che di fatto replica quella del tessile-abbigliamento e si basa sulla logica delle collezioni, e l’importanza di valori intangibili che contraddistinguono il prodotto moda (Corbellini e Saviolo, 2009).

L’azienda ha avviato la sua attività come fornitore di parti stampate e componenti per occhiali e nel corso degli anni ‘80 ha cominciato ad acquisire vari marchi in licenza da parte di noti *brand* del lusso. Grazie ad una strategia di crescita per acquisizioni e di integrazione a valle nel modo della distribuzione, Eyewear è diventata uno degli operatori principali del settore a livello internazionale, con un fatturato di circa 5 miliardi di euro, 50.000 dipendenti nel 2012 e oltre 20000 *stock keeping unit* (SKU) attive. I siti produttivi si trovano in Europa, USA, Cina e India. La distribuzione è curata

direttamente attraverso un sistema di *hub*, che garantiscono la diffusione dei prodotti in tutto il mondo.

La *supply chain* è gestita da due funzioni, Acquisti e *Supply Chain*, che riferiscono al Direttore di Produzione. La direzione *Supply Chain* ha la responsabilità della pianificazione della produzione e delle consegne su base annuale con dettaglio mensile, attività svolta acquisendo come principali dati di input la previsione della domanda relativa ai canali *wholesale* e *directly operated stores* (DOS), l'entità delle scorte e la capacità produttiva disponibile. Questa pianificazione costituisce a suo volta il dato di partenza per la direzione Acquisti, che provvede a tempificare gli ordini ai fornitori in funzione dei piani di produzione dell'azienda. La direzione *Supply Chain*, inoltre, è responsabile anche della gestione delle scorte di prodotto finito e, attraverso un servizio di *customer service*, provvede ad evadere gli ordini di riassortimento provenienti dai canali *wholesale* a DOS.

Nel corso degli ultimi anni Eyewear ha investito molto nell'implementazione di nuove tecnologie e *best practice*, avviando i seguenti progetti:

- *Automatic replenishment* per i negozi serviti attraverso il canale *wholesale*: questo progetto riguarda oltre 100 punti vendita a livello internazionale ed è finalizzato a garantire la piena disponibilità degli articoli, nell'interesse dell'azienda e del consumatore finale. La modalità operativa con cui ciò avviene consiste nel creare un corner all'interno del punto vendita, le cui scorte sono gestite direttamente da Eyewear. L'azienda monitora il *sell-out* e le giacenze di prodotto a livello di SKU, quindi elabora le previsioni di vendita così da stabilire la tempistica e la quantità dei *replenishment* da inviare, in modo trasparente rispetto al punto vendita. In alcuni casi, Eyewear si impegna a ritirare lo *stock* invenduto. In altri casi, si concordano termini di pagamento con scadenze lunghe o procedure di gestione dei resi semplificate, in modo da ridurre il rischio in capo al negozio, così come l'onerosità del suo capitale circolante. Da un punto di vista informatico, questo processo viene reso possibile dall'integrazione tra i *point of sales* (POS) e l'Enterprise Resource Planning (ERP) aziendale, che in tempo reale riceve i dati di vendita al consumatore. Ciò consente di evadere celermente gli ordini di *replenishment*, con un *lead time* che va da minimo di 2 a un massimo di 5 giorni. Questo tipo di visibilità permette inoltre all'azienda di valutare con cadenza trimestrale la possibilità di eliminare dall'offerta alcune SKU meno performanti e di introdurne di nuove. Un ulteriore vantaggio di questo progetto consiste nella possibilità di allineare le prassi di gestione dei negozi serviti attraverso il canale *wholesale* con quelle dei DOS.
- *Key client (wholesale)*: scopo di questo progetto è ridurre l'effetto Bullwhip che si registra quando si interfacciano clienti di più grandi dimensioni, che tendono ad emettere ordini consistenti, spesso concentrati su pochi articoli. Ciò in passato aveva inciso negativamente sul livello di servizio al cliente, poiché non sempre Eyewear era nella possibilità di garantire consegne complete. Questo progetto, invece, si fonda sulla logica di un maggiore coordinamento con i *buyer* di questi clienti, ai quali viene richiesto di indicare, in occasione della presentazione delle nuove collezioni, gli articoli che a loro giudizio avranno una maggiore probabilità di successo commerciale, emettendo già in quella sede degli ordini quadro. Inoltre, anche a questa tipologia di cliente si richiede di potere ricevere con cadenza mensile i dati relativi al *sell-out*, alle scorte disponibili e alle previsioni di vendita per ciascun SKU, dati che sono forniti su specifici *template* grazie ai quali Eyewear può automatizzare il processo di acquisizione dei dati sul suo ERP. Sempre con cadenza mensile, le evidenze emerse dall'analisi di questi dati sono discusse in un *key client meeting*, finalizzato all'identificazione di opportunità di miglioramento in relazione all'offerta e all'entità dei parametri da utilizzare per la gestione delle scorte. Tutto ciò ha consentito di ridurre la giacenza media presso i negozi del 50% circa e di incrementare il livello di servizio sino a oltre il 90%.
- *Collaborative Planning con i fornitori principali*. In passato la possibilità di implementare i piani di produzione di Eyewear era messa a rischio da pochi fornitori critici (caratterizzati da *lead time* più lunghi rispetto alla media), i cui ritardi di consegna compromettevano il *planning* complessivo dell'azienda. A questo in passato si era fatto fronte incrementando i livelli di scorta di sicurezza ed emettendo ordini con largo anticipo. Le inefficienze che, comunque,

questa gestione comportava hanno indotto ad implementare una prassi di pianificazione collaborativa con i fornitori di materiali il cui *lead time* è particolarmente lungo, collocandosi in un *range* tra 4 e 12 settimane. La nuova logica di gestione del processo di approvvigionamento prevede che l'azienda comunichi ai fornitori critici i propri fabbisogni di capacità produttiva (non dettagliati a livello di componente) su base trimestrale. Questi ordini costituiscono un impegno a produrre per il fornitore, il quale successivamente riceve da Eyewear l'indicazione del componente da realizzare, con un *lead time* di emissione dell'ordine pari al *lead time* di produzione dichiarato dal fornitore. Il vantaggio per Eyewear consiste nel posticipare la decisione relativa allo specifico componente da acquistare e di formulare previsioni di consumo a livello aggregato, chiaramente più affidabili. Il vantaggio per il fornitore, invece, consiste nel disporre di informazioni utili, quali sono i fabbisogni di capacità su base trimestrale, al fine di pianificare le proprie attività produttive con maggiore visibilità sulla domanda futura. Questo ha consentito una riduzione del *lead time* di approvvigionamento (per questi materiali) del 50% circa ed un miglioramento del livello di servizio, che ora sfiora il 100%.

Questo caso evidenzia come Eyewear alimenti il proprio processo di S&OP con dati quantitativi riguardanti i *sell-in* e le giacenze ("dati interni"), ma anche *sell-out* e previsioni forniti da *wholesaler* e *retailer* ("dati esterni"). L'analisi di tali dati si svolge prevalentemente con un approccio algoritmico, in cui i quantitativi da produrre e i modelli su cui puntare sono determinati attraverso l'uso di apposite funzioni dell'ERP.

4.2 Wool

Wool è un'azienda operante nella produzione di tessuti e capi d'abbigliamento di alta gamma, caratterizzati da elevati standard qualitativi. Si tratta di uno storico produttore di tessuti, che ha progressivamente ampliato la propria offerta e che ora opera a livello internazionale, con un fatturato di 500 milioni di euro e 2000 dipendenti nel 2012. Wool è organizzata in due divisioni: Tessuti e Luxury Goods. Questo caso si focalizza sulla prima, che offre 7.000 SKU, con una netta prevalenza di articoli stagionali (70% circa).

Il settore della produzione di tessuti, nel corso degli ultimi anni, ha subito una profonda crisi, dovuta all'affermarsi di nuovi *competitor* che provengono da Paesi a basso costo del lavoro e che stanno imponendo a tutti gli operatori del settore una profonda revisione dei processi. Wool ha risposto sino ad ora a questa sfida puntando sul potenziamento degli standard qualitativi del prodotto, sull'investimento in tecnologie e sulla focalizzazione sul segmento del lusso. Al contempo, si è cercato di ridurre la rigidità produttiva tipica del settore ricorrendo a forme di flessibilizzazione della forza lavoro e degli impianti, che consentono di far fronte alla volatilità della domanda senza incidere eccessivamente sull'efficienza. Il tempo di evasione di un ordine, infatti, è in media 80 giorni e l'aspettativa dei clienti rispetto alla puntualità della consegna è piuttosto elevata, posto che uno scarso livello di servizio da parte dei tessutai si traduce in uno slittamento dei piani di produzione dei confezionisti. Nel corso degli ultimi anni Wool ha deciso di intervenire su queste criticità attraverso vari progetti di miglioramento, fra cui i più significativi sono i seguenti:

- *Logistic Integration*: per migliorare la propria pianificazione gestita attraverso un sistema ERP, Wool ha avviato un processo di collaborazione con i principali clienti mirato allo scambio di informazioni relative ai *forecast* di vendita al consumatore e ai *sell-out*, attraverso un'integrazione *web-based* degli ERP.
- *Customizzazione del prodotto*: Wool offre questo servizio per circa il 40% delle SKU. Ciò implica un'attività di *co-design* con i clienti, che da un lato consente di offrire un servizio a valore aggiunto molto apprezzato, dall'altro permette un interscambio di informazioni relative alle future collezioni dei clienti, con evidenti benefici in sede di S&OP.
- *On-demand service*: si tratta di un servizio offerto ai sarti, ai quali si garantisce la consegna di quantitativi di tessuti anche modesti in non oltre 24 ore. I sarti accedono ad un portale *web-*

based, attraverso il quale vedono le disponibilità di tessuto in tempo reale e piazzano gli ordini. Questo elevato livello di servizio, che porta a registrare un tasso di *stock-out* inferiore al 2% all'anno (in volumi), è ottenuto attraverso la gestione in logica MTS di un numero considerevole di SKU.

Anche il caso Wool evidenzia come la via scelta dall'azienda per garantire un maggior livello di servizio sia costituita in primo luogo dall'integrazione con i principali partner di filiera attraverso l'adozione di prassi collaborative ed il ricorso alle ICT, che abilitano uno scambio di informazioni prevalentemente quantitative.

4.3 Shirts

Shirts è una media azienda fondata negli anni '80 in un distretto industriale del Sud Italia specializzato nella produzione di capi di abbigliamento, che attualmente fattura circa 50 milioni di euro ed impiega 200 dipendenti (dati 2012). Sin dagli esordi, Shirts ha puntato sul segmento delle giovani generazioni, interessate ad acquistare articoli freschi, in linea con le ultime tendenze, ma anche con un prezzo contenuto. Per coniugare l'esigenza di un costante rinnovamento della gamma con quella di un costo competitivo, l'azienda ha fatto leva sul sistema distrettuale e sulla collaborazione di numerosi sub-fornitori operanti nel bacino del Mediterraneo (soprattutto Tunisia e Turchia), in Cina e in India.

Dopo due decenni di incessante crescita, Shirts ha cominciato a risentire della crisi del settore, alla quale ha risposto puntando ancora più che in passato sul suo modello di business ispirato al *fast fashion*. Si è pertanto deciso di incrementare il numero collezioni *flash*, gestite in logica MTS, volte a soddisfare specifiche esigenze del mercato, come San Valentino o il Capodanno. La gestione di queste collezioni presenta notevoli criticità, legate soprattutto all'estemporaneità della decisione di lancio. Infatti, in prima battuta è necessario accertarsi che esista realmente una domanda specifica da soddisfare. Poi occorre verificare che i terzisti dispongano della capacità produttiva necessaria per produrre i capi nei tempi richiesti. L'estrema velocità con cui tutto ciò si verifica richiede processi decisionali tempestivi, in cui l'azienda, sulla base di una previsione di vendita, deve stabilire quali articoli produrre e in quali quantitativi. La decisione di investire maggiormente in collezioni *flash* è stata accompagnata dalla volontà di "tornare alle origini", e di ricominciare a gestire i flussi informativi in maniera più informale.

Come molte aziende del *fast fashion*, Shirts distribuisce i propri capi attraverso il canale diretto e indiretto. Il primo include 16 DOS in Italia e svariati altri in Europa. L'integrazione a valle, nel mondo della distribuzione, è stata in passato una scelta strategica per l'azienda, in quanto consente di monitorare direttamente il mercato e di comprendere in tempo reale come esso sta evolvendo, attraverso uno scambio automatizzato di dati relativi alle giacenze di prodotto e ai *sell-out*. Per poter trarre il massimo vantaggio dalla disponibilità di dati acquisiti in tempo reale, Shirts ha investito in un ERP che ha supportato la raccolta e l'analisi di tali dati. Tuttavia, nel corso degli anni l'azienda ha compreso che proprio il ricorso all'ERP aveva imbrigliato eccessivamente i processi decisionali strategici per l'azienda, per esempio consentendo solo modifiche marginali alle previsioni di vendita generate algoritmicamente dal sistema. Questo non consentiva quindi di trarre beneficio da quella forma di intuito che in precedenza aveva permesso ai *decision maker* di guidare l'azienda verso scelte commerciali apparentemente ardite, ma risultate poi vincenti. Il management di Shirts sostiene a questo proposito che il ricorso eccessivo alle ICT possa essere pericoloso per chi opera nel *fast fashion*, non solo perché esse non lasciano spazio all'estro, ma anche perché imbrigliano i processi, imponendo il ricorso a procedure che ne possono rallentare drammaticamente i tempi. Per esempio, quando si lavora su una collezione *flash*, l'Ufficio Stile prima verifica con i fornitori quali tessuti siano immediatamente disponibili, poi cerca di capire quali articoli possano essere realizzati con ciò che è in magazzino e, a questo punto, si contattano i terzisti per un *check* sulla capacità produttiva. Tuttavia, a seguito dell'implementazione di un sistema di Product Data Management (PDM), le schede prodotto ed eventuali successive rettifiche da parte dell'Ufficio Stile vanno

formalizzate in appositi file da inviare ai terzisti. Questo, ovviamente, rallenta molto un processo che essere più rapido se tali informazioni fossero riportate verbalmente, come in passato.

L'azienda, di conseguenza, ha deciso di abbandonare almeno in parte l'ERP per la gestione delle collezioni *flash* e di ritornare, in questo senso, al passato. Ciò ha determinato un miglioramento delle performance del processo di sviluppo di queste collezioni e, soprattutto, una significativa riduzione del *time to market*.

4.4 *Garnments*

Garnments è un'azienda di recente costituzione, anch'essa appartenente ad un noto distretto industriale, che ha già raggiunto un fatturato di circa 100 milioni di euro e 200 dipendenti (anno 2012), offrendo un'ampia gamma di articoli per uomo, donna e bambino.

Il modello di business di Garnments è in parte differente da quello di molte aziende del *fast fashion*, poiché si caratterizza per standard qualitativi più elevati e per la volontà di competere con i più grandi marchi della moda, offrendo articoli dal contenuto stilistico molto marcato. Coerentemente con questo obiettivo, Garnments produce la maggior parte degli articoli con la logica del "programmato", presentando due collezioni stagionali e due *preview*.

Garnments ha conseguito un'elevata fama anche grazie a campagne pubblicitarie molto provocatorie e di forte impatto. Inoltre, l'azienda è stata pioniera nell'uso dei *temporary store* e dei *corner in location* che hanno permesso di far conoscere il marchio ad un vasto pubblico. Tuttavia, ciò che distingue Garnments è soprattutto il modo in cui gestisce la distribuzione e le vendite. L'azienda, infatti, mira a proporre linee innovative e *trendy*, pensate per i clienti più giovani cui in genere si rivolgono le aziende del *fast fashion*. Per fare questo, segue costantemente il mercato attraverso 13 DOS e una rete di oltre 100 negozi in franchising, che si affiancano ai 40 grossisti e ad un migliaio di negozi *multibrand*. Di recente, inoltre, è stato lanciato un sistema di *e-commerce*, sul quale l'azienda punta molto.

Secondo il management, Garnments ha raggiunto rapidamente il successo grazie alla sua capacità di comprendere il mercato e di trasformare un'idea in un prodotto molto rapidamente, anche grazie ad un'ampia rete di terzisti. Il processo di sviluppo della collezione si fonda su un'intensa attività degli stilisti che, oltre ad informarsi circa l'andamento delle vendite, compiono numerose visite ai punti vendita per avere un contatto diretto con il consumatore e per confrontarsi con gli addetti alle vendite. Questi ultimi sono formati dalla società perché sappiano "ascoltare" il cliente e cogliere spunti di miglioramento (o apprezzamenti) da trasferire in maniera sistematica all'Ufficio Stile. Inoltre, al momento della presentazione della collezione ai grossisti e ai *country manager*, durante incontri che possono durare giorni, i *feedback* ricevuti possono dar luogo persino alla decisione di eliminare dall'offerta alcuni capi il cui potenziale è ritenuto dubbio.

Un'altra fonte importante di informazioni per il processo creativo è Internet, con le sue comunità virtuali ed il sito di *e-commerce* recentemente lanciato dalla società, che consentono di raccogliere numerosi *feedback* dai clienti.

La capacità di comprendere il mercato in Garnments dipende molto dall'abilità dei suoi dipendenti e dall'esperienza che questi hanno maturato nell'azienda e, più in generale, nel settore. Garnments, infatti, gode di un *turnover* del personale molto basso e questo aiuta a creare nei dipendenti una profonda comprensione dei contenuti del marchio, del suo stile e del suo mercato. Il management dell'azienda nel tempo ha dimostrato di credere nei benefici indotti dall'uso delle ICT, investendo nell'implementazione di un ERP e in seguito puntando sui sistemi *web-based*. Tuttavia, è convinzione diffusa in azienda che la tecnologia sia solo un punto di partenza, che consente un'efficiente acquisizione e condivisione dei dati, i quali però hanno valore solo se passati al vaglio di soggetti profondamente consapevoli delle decisioni da prendere e del contesto in cui esse si calano.

Garnments acquisisce dati quantitativi da una molteplicità di soggetti, ma pone grande attenzione sui *feedback* qualitativi, ottenuti attraverso interazioni informali con *retailer* e

consumatori finali. Sono questi ultimi ad orientare in maniera decisiva le decisioni chiave del processo S&OP, in relazione agli articoli su cui puntare e ai quantitativi da realizzare.

5. Conclusioni

La Tabella 1 riassume le principali evidenze emerse nei quattro casi in relazione alle due principali fasi dei processi decisionali oggetto di indagine, ovvero la raccolta dei dati e la loro analisi ed interpretazione.

Tab. 1: Cross-case analysis

	<i>Eyewear</i>	<i>Wool</i>	<i>Shirts</i>	<i>Garmments</i>
Raccolta Dati: <i>Tipologia di dato</i>				
- Solo quantitativi	<i>Sell-in, sell-out</i> , scorte, disponibilità di capacità	<i>Sell-in, sell-out</i> , scorte, disponibilità di capacità	<i>Sell-in, sell-out</i> , scorte, disponibilità di capacità	<i>Sell-in, sell-out</i> , scorte, disponibilità di capacità
- Anche qualitativi	Feedback da grossisti	Feedback da clienti principali	Feedback da punti vendita	Feedback da consumatori attraverso punti vendita, e-commerce e comunità virtuali
Raccolta Dati: <i>Tipologia di fonte</i>				
- Solo fonti interne				
- Anche fonti esterne	<ul style="list-style-type: none"> Automatic replenishment con oltre 100 punti vendita Collaborazione nel processo SNP con grossisti attraverso progetto Key Client Progetto Collaborative Planning con fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> Scambio info su forecast con key client attraverso applicazione web-based (progetto Logistic Integration) Codesign con clienti Progetto <i>On-demand Service</i> per sarti, con applicazione web-based per gestione ordini 	<ul style="list-style-type: none"> Scambio automatizzato di dati su <i>sell-out sell-out</i> e scorte con DOS Scambio automatizzato di dati su disponibilità merce con principali terzisti 	<ul style="list-style-type: none"> Scambio automatizzato di dati su <i>sell-out</i> e scorte con DOS Scambio automatizzato di dati su disponibilità merce con principali terzisti Confronto con punti vendita Confronto con principali grossisti Acquisizione dati da consumatori finali (via web)
Analisi e interpretazione: <i>Approccio</i>				
- Algoritmico	Funzionalità ERP per quantificazione volumi di produrre	Funzionalità ERP per quantificazione volumi di produrre	Funzionalità ERP per quantificazione volumi da produrre solo per collezioni <i>main</i>	Funzionalità ERP per quantificazione volumi da produrre
- Conoscenza Tacita	Opinioni dai grossisti su nuovi modelli (progetto Key client)	Opinioni da clienti principali su nuovi modelli (progetto Codesign)	Delega al personale interno per decisioni inerenti a collezioni <i>flash</i>	Opinioni da grossisti, punti vendita e consumatori finali (via web)
Analisi e interpretazione: <i>Soggetti coinvolti</i>				
- Solo azienda				
- Azienda e partner filiera	L'azienda, con il coinvolgimento di alcuni grossisti	L'azienda, con il coinvolgimento di alcuni key client	L'azienda, con forte coinvolgimento di punti vendita	L'azienda, con forte coinvolgimento di punti vendita, grossisti e consumatori finali (via web)

Fonte: ns. elaborazione

Per quanto riguarda la Raccolta Dati, si rileva che tutte le aziende pongono molta attenzione all'acquisizione di informazioni relative all'intera filiera (*sell-in, sell-out*, scorte, disponibilità di capacità) al fine di operare una pianificazione più efficace delle proprie attività. Sicuramente questo si osserva in Wool e in Eyewear, dove ciò è stato ottenuto attraverso l'integrazione della *supply*

chain conseguita con l'uso delle tecnologie ICT e l'implementazione di prassi collaborative. Shirts e soprattutto Garments, invece, sembrano invece più interessate ai dati qualitativi relativi al grado di apprezzamento dei consumatori nei confronti degli articoli proposti. Tuttavia, mentre in Shirts la raccolta di queste informazioni è intermediata dai punti vendita, in Garments essa è supportata anche dal sistema di *e-commerce* e dalle comunità virtuali. A questo proposito è interessante notare come nelle due PMI il ricorso alle tecnologie lungo la *supply chain* si osserva solo con gli operatori a valle e sempre con l'obiettivo di conseguire un canale di comunicazione con i consumatori finali. Nelle due aziende di grandi dimensioni, invece, le ICT sono impiegate a supporto dell'interazione con partner di filiera tanto a monte quanto a valle, e sempre nell'ambito di progetti di implementazione di prassi collaborative.

Per quanto riguarda l'Analisi e Interpretazione dei dati, Eyewear e Wool risultano utilizzare un approccio algoritmico per le decisioni inerenti ai volumi di produzione, attraverso il ricorso a specifiche funzionalità del sistema ERP che elaborano le previsioni di vendita in base ai dati disponibili. Per quanto concerne le decisioni relative ai nuovi articoli da proporre al mercato, invece, assumono un ruolo di indirizzo le opinioni dei principali clienti, che il personale interno utilizza per valutare il potenziale di mercato dei prodotti. Shirts e Garments, invece, valorizzano maggiormente il giudizio umano, spingendo i dipendenti a decidere non solo quali prodotti lanciare, ma anche quali quantitativi mettere in produzione sulla base delle informazioni provenienti dai punti vendita e dai consumatori finali in relazione all'offerta aziendale. A questo proposito, appare significativo il percorso di Shirts che, dopo avere implementato un sistema ERP, ha visto un peggioramento delle *performance* del processo di sviluppo delle collezioni attribuito alle rigidità di tale sistema e ha deciso di tornare a gestire le collezioni *flash* in maniera destrutturata, lasciando ampi margini di manovra ai dipendenti coinvolti.

L'analisi dei quattro casi sembra dare evidenza del fatto la dimensione aziendale influisca sui comportamenti delle imprese in relazione al modo di conseguire la "market sensitività". Le aziende di maggiori dimensioni tendono ad accrescere la propria capacità di comprendere il mercato attraverso il ricorso alle ICT e alle *best practice*. Ciò sembra accadere non solo per la maggiore disponibilità di risorse, ma anche perché queste imprese possono influenzare l'intera filiera in ragione della loro forza contrattuale ed imporre l'adozione di prassi funzionali alle proprie esigenze. Questo avviene sia a valle, dove l'integrazione dei processi gestionali è finalizzata a monitorare il *sell-out*, sia a monte, con fornitori e terzisti, per poter beneficiare di un sistema produttivo reattivo. Anche Shirts e Garments sono dotate di un sistema ERP, ma non sono sufficientemente grandi per poter imporre prassi e logiche di gestione ai partner di filiera. Infatti, l'unica forma di integrazione informatica è con i DOS. Queste due aziende, tuttavia, sottolineano come l'uso delle tecnologia possa addirittura costituire una minaccia, nella misura in cui essa imbriglia i processi decisionali e finisce con lo spersonalizzare quello scambio di informazioni che, se gestito in maniera informale, può risultare addirittura più proficuo.

Bibliografia

- ABERNATHY F.H., DUNLOP J.T., HAMMOND J.H., WEIL D. (1999), *A stitch in time. Lean retailing and the transformation of manufacturing - lessons from the apparel and textile industries*, Oxford University Press. U.S.A.
- ABERNATHY F.H., DUNLOP J.T., HAMMOND J.H., WEIL D. (1995), "The Information-Integrated Channel: A Study of the U.S. Apparel Industry in Transition", *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, pp. 175-246.
- BRYNJOLFSSON E., HITT L.M. (2000), "Beyond Computation: Information Technology. Organizational Transformation and Business Performance", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n. 4, pp. 23-48.
- CAGLIANO R., BLACKMON K., VOSS C. (2001), "Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance", *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, n. 7, pp. 469-482.
- CHEN L., LEE H.L. (2009), "Information Sharing and Order Variability Control Under a Generalized Demand Model", *Management Science*, vol. 55, n. 5, pp. 781-797.
- CHRISTOPHER M. (2000), "The agile supply chain. Competing in volatile markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n. 1, pp. 37-44.

- CHRISTOPHER M., LOWSON R., PECK E. (2000), "Creating agile supply chains in the fashion industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, n. 8, pp. 367-376.
- CIETTA E. (2008), *La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, Franco Angeli, Milano.
- CORBELLINI E., SAVIOLO S. (2009), *Managing Fashion and Luxury Companies*, ETAS, Milano.
- DISNEY S.M., NAIM M.M., POTTER A.A. (2004), "Assessing the impact of e-business on supply chain dynamics", *International Journal of Production Economics*, vol. 89, n. 2, pp. 109.
- DOYLE S.A., MOORE C.M., MORGAN L. (2006), "Supplier management in fast moving fashion retailing", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, n. 3, pp. 272-281.
- FILDES R., GOODWIN P., LAWRENCE M., NIKOLOPOULOS K. (2009), "Effective forecasting and judgmental adjustments: an empirical evaluation and strategies for improvement in supply-chain planning", *International Journal of Forecasting*, vol. 25, n. 1, pp. 3-23.
- FISHER. M. L. (1997), "What Is the Right Supply chain for Your Product?", *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 2, pp. 105-116.
- FISHER M.L., HAMMOND J., OBERMEYER W., RAMAN A. (1997), "Configuring the supply chain to reduce the cost of demand uncertainty", *Production and Operations Management*, vol. 6, n. 3, pp. 211-225.
- FORRESTER J. (1961), *Industrial Dynamics*, MIT Press., Cambridge. MA.
- GIGERENZER G. (2000), *Simple heuristics that make us smart*, Oxford University Press, USA.
- GIGERENZER G., GOLDSTEIN D.G. (1996), "Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality", *Psychological Review*, vol. 103, n. 4, pp. 650-669.
- GLIGORD M., HOLCOMB M.C. (2012), "Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, n. 4. pp. 438-453.
- GOLDSTEIN D.G., GIGERENZER G. (2002), "Models of ecological rationality: The recognition heuristic", *Psychological Review*, vol. 109, n. 1, pp. 75-90.
- HOLWEG M. (2005), "Supply chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum", *European Management Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 170-181.
- KATSIKOPOULOS K., GIGERENZER G. (2008), "One-reason decision-making: Modeling violations of expected utility theory", *Journal of Risk & Uncertainty*, vol. 37, n. 1, pp. 35-56.
- LEE H.L., PADMANABHAN V., WHANG S. (1997), "Information Distortion in supply chain: the Bullwhip effect", *Management Science*, vol. 43, n. 4, pp. 546-558.
- LEE H.L., SO K.C., TANG C.S. (2000), "The value of information sharing in a two-level supply chain", *Management Science*, vol. 46, n. 5, pp. 625-643.
- LI X., CHUNG C., GOLDSBY T.J., HOLSAPPLE C.W. (2008), "A unified model of supply chain agility: the work-design perspective", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 19, n. 3, pp. 408-435.
- LIZ B., GAYNO R.L. (2006), "Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda", *Journal of Fashion Marketing & Management*, vol. 10, n. 3, pp. 259-271.
- MCAFEE A. (2004), "Do You Have Too Much IT?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, n. 3, pp. 18-22.
- MCAFEE A., BRYNJOLFSSON E. (2008), "Investing in IT that makes a competitive difference", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 7/8, pp. 98-107.
- MCAFEE A., DESSAIN V., SJOMAN A. (2004), "Zara: IT for fast fashion", Harvard Business School Case Study 604-081, Publisher Boston. Boston. MA.
- MOLE K.F., GHOBADIAN A., O'REGAN N., LIU J. (2004), "The use and deployment of soft process technologies within UK manufacturing SMEs: an empirical assessment using logit models", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n. 3, pp. 303-324.
- QRUNFLEH S., TARAFDAR M. (2013), "Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, n. 6, pp. 571-582.
- ROH J., HONG P., MIN H. (2014), "Implementation of a responsive supply chain strategy in global complexity: The case of manufacturing firms", *International Journal of Production Economics*, vol. 147, part B, pp. 198-210.
- SAVIOLO S., TESTA S. (2005), *Le imprese del Sistema Moda. Il management al servizio della creatività*, ETAS, Milano.
- SKJOETT-LARSEN T., THERNØE C., ANDRESEN C. (2003), "Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 33, n. 6, pp. 531-549.
- SULL D. (2010), "Competing through organizational agility", (cover story). *Mckinsey Quarterly*, n. 1, pp. 48-56.
- SULL D., TURCON S. (2008), "Fast Fashion Lessons", *Business Strategy review*, vol. 19, n. 2, pp. 5-11.
- THOMASSEY S. (2010), "Sales forecasts in clothing industry: The key success factor of the supply chain management", *International Journal of Production Economics*, vol. 28, n. 2, pp. 470-483.
- VOSS C., BLACKMON K.L., CAGLIANO R., HANSON P., WILSON F. (1998), "Made in Europe: small companies", *Business Strategy Review*, vol. 9, n. 4, pp. 1-19.
- YIN R.K. (2009), *Case Study Research. Design and methods - fourth edition*, Sage publications, USA.



TRACK 12

IMPRESA MANIFATTURIERA TRA TERRITORIO E RETI

Il framework e i profili emergenti del contratto di rete in Italia.

Prime evidenze empiriche dalla provincia di Frosinone

VINCENZO FORMISANO, GIUSEPPE RUSSO, ROSA LOMBARDI

Territorio e impresa manifatturiera a Taranto, quale futuro?

Dal passato, una questione di prospettive

DANIELA CAVALLO, DAMIANO CASTELLI

Il ruolo strategico della media impresa nei distretti industriali manifatturieri

MAURO CAPESTRO, GIANLUIGI GUIDO

Il framework e i profili emergenti del contratto di rete in Italia. Prime evidenze empiriche dalla provincia di Frosinone[♦]

VINCENZO FORMISANO^{*} GIUSEPPE RUSSO^{*} ROSA LOMBARDI[▲]

Abstract

Obiettivo del paper. *L'obiettivo del presente contributo è quello di verificare la valenza strategica del contratto di rete a livello territoriale, al fine di individuare un nuovo modello di business per le imprese contemporanee.*

Metodologia. *Il metodo di ricerca è deduttivo-induttivo, con un multi-method approach per la raccolta dei dati avvenuta attraverso interviste semi-strutturate, open source, articoli scientifici, libri e banche dati di settore.*

Risultati. *La ricerca rappresenta la prima di fase di uno studio da estendere a livello territoriale, regionale e nazionale.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca si fondano prevalentemente sulle contenute dimensioni dei dati analizzati nella fase attuale dello studio.*

Implicazioni pratiche. *Il presente articolo si propone di integrare la letteratura esistente, rivolgendosi congiuntamente alla comunità accademica e agli attori del mondo del lavoro.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro di ricerca ha l'obiettivo di rappresentare i caratteri salienti del contratto di rete, sintetizzando il suo framework e la sua valenza applicativa, al fine di riconoscere un modello di business innovativo nell'accrescimento della competizione delle imprese sul mercato.*

Parole chiave: *contratto di rete; modello di business; competitività; creazione di valore*

Objectives. *The paper aim at analyzing the strategic validity of italian contractual network in order to define a new business model for contemporary companies.*

Methodology- *The research method is deductive-inductive with a multi-method approach. The sources are collected through semi-structured interviews and open sources, scientific books and papers, sectorial database.*

Findings. *The present research is the first step of an extended study on territorial, regional and national level.*

Research limits. *Research limitations are based on the restricted data used in the present phase of the work.*

Practical implications. *The paper aim at integrating existing literature for academic community and decision makers.*

Originality of the study. *The research represents essential characteristics of italian contractual network, by emphasizing its framework and validity, in order to recognize an innovative business model in increasing the companies competition on the market.*

Key words: *contractual network; business model; competitiveness; value creation*

[♦] Sebbene il lavoro sia frutto dell'opera congiunta degli autori, i paragrafi 2.1, 3 e 4.2 sono stati sviluppati da Vincenzo Formisano, i paragrafi 2.2 e 4.1 da Giuseppe Russo, i paragrafi 1 (Introduzione), 4.3 e 5 da Rosa Lombardi.

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: v.formisano@eco.unicas.it

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: giuseppe.russo@unicas.it

[▲] Ricercatore in *Economia Aziendale* - Università degli Studi Link Campus University
e-mail: r.lombardi@unilink.it

1. Introduzione

L'affermazione dell'economia della conoscenza (Foray, 2006; Quagli, 1995; Rullani, 2004) ha attivato, nel corso del tempo, un circolo virtuoso di sapere sia nella gestione delle imprese contemporanee (Bertini, 1990; Eminente, 1972; Ferrero, 1980; Sciarelli, 1985; Zanda, 1974; Zanda, 2009), sia nella loro organizzazione e composizione.

In questo contesto, nonostante l'avvicinarsi di fasi congiunturali economiche positive e negative, il fenomeno emergente delle aggregazioni tra imprese (AA.VV, 1999; Broglia Guiggi, 2001; D'Amico, 2006; Giaccari, 2003; Lai, 1991; Mari, 2005), di tipo formale e non formale, sta assumendo una valenza strategica per l'affermazione della competitività sul mercato (Baccarani, 2005; Cafferata, 2000), per l'ottenimento di risultati aziendali profittevoli, per l'accrescimento del sapere (Paniccchia, 2006) e delle innovazioni di processo e di prodotto, per la creazione di valore nel lungo periodo (Turco, 2004; Vicari, 1992).

In Italia, tra i modelli aggregativi di tipo formale si annovera quello del contratto di rete (Tiscini *et al.*, 2014), introdotto attraverso l'emanazione della legge 33 del 09.04.2009 e successivi interventi legislativi con la finalità di promuovere la collaborazione tra imprese, perseguendo obiettivi che queste ultime individualmente non riescono a concretizzare (Gulati, 1998; Gulati e Gargiulo, 1999).

In questa prospettiva, il presente contributo ha l'obiettivo di rappresentare i caratteri salienti del contratto di rete, sintetizzando il suo *framework*, al fine di riconoscere un nuovo modello di business per l'accrescimento della competizione delle imprese sul mercato.

Alla luce di ciò, l'analisi della letteratura interpreta sia il contratto di rete attraverso i suoi profili economico-aziendali e giuridici, sia la definizione dei modelli di business.

Il presente articolo si propone di integrare la letteratura esistente, rivolgendosi congiuntamente alla comunità accademica e agli attori del mondo del lavoro, mediante la proposta di riconoscere il contratto di rete come un nuovo modello di business, valido a livello territoriale, riconoscendo i settori economici maggiormente interessati dal fenomeno, soprattutto nella provincia di Frosinone.

L'approccio di ricerca è deduttivo-induttivo, con un *multi-method approach* (Maylor, Blackmon, 2005; Myers, 2013; Yin, 1994) per la raccolta dei dati, attraverso fonti primarie (interviste semi-strutturate) e secondarie (*open sources*, articoli scientifici e così via).

La validazione dei dati avviene mediante il *triangulation method*, che conduce alla rilevazione degli elementi di novità proposti dallo studio del fenomeno a livello territoriale nella provincia di Frosinone.

L'articolo ha la seguente struttura. Dopo l'introduzione, la sezione due fornisce una breve analisi letteraria sia sul contratto di rete, sia sui modelli di business. La sezione tre propone l'approccio di ricerca. La sezione quattro introduce l'analisi dei contratti di rete a livello nazionale e territoriale. La sezione cinque fornisce le implicazioni della ricerca, le conclusioni, le limitazioni e suggerisce la futura ricerca.

2. Il background scientifico

2.1 Il contratto di rete

Il contratto di rete (Tiscini *et al.*, 2014) consiste in accordo sottoscritto da più imprese che svolgono insieme le attività economiche prefissate (Cafaggi, 2009; Villa, 2009) e si pongono uno o più obiettivi comuni mediante la formalizzazione della loro unione con un contratto. Quest'ultimo si fonda sull'azione collaborativa attivata dalle imprese e dagli imprenditori (Baccarani e Golinelli, 2008) che partecipano all'aggregazione, impiegando competenze tra loro complementari (Gulati e Gargiulo, 1999).

Nonostante le reti d'impresa siano state indagate sotto molteplici profili, nello scenario economico-aziendale, il fenomeno delle aggregazioni tra imprese (Golinelli e Dezi, 1997) e, in

particolare, il contratto di rete è considerato uno strumento o modello organizzativo in grado di incidere, oltre che sui costi di transazione (Williamson, 1985; Williamson, 1991), anche sulle performance d'impresa (Cafferata, 1995; Capaldo, 2007; Zott e Amit, 2007), di natura finanziaria e, soprattutto, di natura extra finanziaria. È inclusa, la determinazione di processi e prodotti di successo, generatori dell'innovazione e del trasferimento della conoscenza.

Nella prospettiva dei *network* d'impresa (Soda, 1998), l'aggregazione tra più entità rappresenta una delle fonti del vantaggio competitivo in quanto, come enunciato da Gulati e Gargiulo (1999), essa costituisce un'entità che i competitor non riescono a completamente imitare.

Il *network* di relazioni dirette e indirette della rete d'impresa (Gulati, 1998) rigenera dinamicamente le risorse chiave della collaborazione attivata, da un lato, tra le imprese e, dall'altro, tra le imprese e gli *stakeholder*, valorizzando le risorse intangibili indispensabili sia alla competizione sul mercato (Porter, 1987), sia alla creazione di valore nel lungo periodo.

L'evoluzione legislativa del contratto di rete (www.reimpresa.it) trova la sua origine nella legge n. 33 del 09.04.2009, anche se ancor prima la legge 133/2008 (di conversione del d.l. 112/2008) si è occupata dei distretti industriali e delle reti d'impresa (art. 6-bis). Sintetizzando l'iter legislativo, la normativa sul contratto di rete, aggiornata al 2013 è riportata di seguito:

- legge 33/2009 (D.L. 5/2009), riconosciuto come “Decreto Incentivi”;
- legge 99/2009, riconosciuta come “Legge Sviluppo”;
- legge 122/2010 (D.L. 78/2010);
- legge 134/2012 (D.L. 83/2012), riconosciuto come “Decreto Sviluppo”;
- legge 221/2012 (D.L. 179/2012), riconosciuta come “Decreto Sviluppo bis”;
- legge 224 del 24 dicembre 2012 (legge di stabilità 2013).

La sottoscrizione del contratto di rete consente alle imprese di sviluppare relazioni che si fondano sullo scambio di informazioni, idee e conoscenza, finalizzate a migliorare i processi produttivi e/o l'erogazione di servizi.

Nonostante l'esistenza di molteplici forme aggregative, tra cui il distretto industriale (Becattini, 1989; Camuffo e Grandinetti, 2011; Lorenzoni, 2010), radicato specialmente nei settori tradizionali come quello della manifattura o del made in Italy (Rullani, 2012; Venanzi, 2012), il contratto di rete supera alcuni limiti dei modelli a rete tradizionali (Lorenzoni e Ornati, 1988), tra cui la possibilità di estendere il business oltre il territorio sul quale la rete opera.

La sottoscrizione del contratto di rete, ex legge 33/2009, implica la fissazione dell'obiettivo che si pongono le imprese partecipanti, oltre che della forma legale assunta dall'aggregazione, del contenuto contrattuale e della procedura di iscrizione del contratto e, quindi, della rete presso il Registro delle Imprese. Sono, altresì, previsti incentivi fiscali per le imprese partecipanti alla rete mediante l'esercizio in comune di una o più attività economiche incluse nel loro oggetto sociale.

La partecipazione al contratto di rete è aperta a differenti tipologie di imprese e di attività imprenditoriali (legge 99/2009). È disciplinata, altresì, la responsabilità verso i terzi della rete e la condizione di autonomia patrimoniale perfetta.

La legge n. 122 del 2010 disciplina il contenuto normativo essenziale del contratto di rete, con particolare riferimento all'oggetto, al patrimonio, alla *governance*, al recesso e allo scioglimento.

In particolare, l'oggetto del contratto di rete si riferisce sia all'esercizio in comune delle attività svolte dalle imprese partecipanti alla rete, sia alle forme di collaborazione assunte con la finalità di scambio di informazioni e di prestazioni.

Oltre alla forma assunta dalle imprese sottoscrittrici (ditta individuale, società di capitali, società di persone, associazioni di categoria, centri di ricerca e università, istituzioni private con ruoli pubblici, artigiani, commercianti e liberi professionisti), nel contratto di rete devono essere fissati gli obiettivi strategici e deve essere definito il programma di rete in termini di diritti e obblighi assunti dalle imprese, di modalità per realizzare lo scopo comune e di configurazione del fondo patrimoniale (Cafaggi, 2011).

La costituzione del fondo patrimoniale è facoltativa come l'istituzione di un organismo comune di rete con poteri di gestione e rappresentanza della rete.

È prevista l'ipotesi di recesso anticipato da parte dell'imprenditore con irripetibilità dei contributi ordinari e straordinari fino allo scioglimento della rete. Nel contratto è, inoltre, previsto l'obbligo da parte dell'imprenditore che recede di portare a termine l'esecuzione delle prestazioni incluse nel contratto; esso sostiene l'adempimento delle obbligazioni dopo il recesso o lo scioglimento.

Con la legge 134/2012 è stata introdotta la responsabilità patrimoniale della rete costituita con contratto. Tra gli elementi di novità si annovera la responsabilità limitata al fondo patrimoniale per le obbligazioni assunte dall'organo comune e la possibilità di decidere in merito all'acquisizione della soggettività giuridica della rete.

La compresenza del fondo patrimoniale e dell'organo comune comporta l'obbligo di redazione di un bilancio annuale secondo le disposizione in tema di società per azioni, con responsabilità per le obbligazioni assunte dalla rete limitata al valore del fondo.

La legge 221/2012 (di conversione del decreto sviluppo bis 179/2012) prevede un *framework* giuridico maggiormente puntuale per i contratti di rete, includendo disposizioni relative alla partecipazione della rete (contratto di rete) alle gare e appalti pubblici.

L'acquisizione della personalità giuridica della rete, anche in presenza di organo comune e fondo patrimoniale, deriva dalla sottoscrizione di una scrittura privata autenticata o di un atto con firma digitale e iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese.

Con la legge n. 224 del 24 dicembre 2012 è stato previsto un credito di imposta per le imprese e le reti d'impresa che sostengono investimenti in ricerca e sviluppo o commissionano tali attività a organismi di ricerca.

2.2 I modelli di business in letteratura

A partire dagli studi riconducibili alla Resource Based View o RBV (Amit e Schoemaker, 1993; Penrose, 1959; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984), il ruolo delle risorse intangibili nel sistema aziendale (Gatti, 2000) è apparso sempre più rilevante nell'affermazione del differenziale competitivo e nel conseguimento di elevate performance nel lungo periodo.

Sebbene tale filone di studi non sia l'unico a indagare l'impresa e i fattori che incidono sulla determinazione dei risultati aziendali (Schmalensee, 1988), la costruzione di un modello di business (Magretta, 2002; Morris *et al.*, 2005; Teece, 2010) idoneo a perseguire gli obiettivi fissati dall'impresa, giustifica sia le performance aziendali superiori rispetto ai competitor, sia i risultati di diverso tipo conseguiti da più imprese.

Se la RBV collega i modelli di business all'acquisizione delle risorse e alla loro conseguente allocazione, tra gli elementi competitivi del sistema aziendale si inseriscono gli *asset* intangibili e le *dynamic capabilities* (Capasso, Dagnino, Lanza, 2005; Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Eden e Ackermann (2000) definiscono il modello di business come la competenza dinamica che collega le competenze dell'impresa ai suoi risultati.

Chung, Yam e Chan (2004) considerano, invece, il modello di business in funzione dei *social networks* e della condivisione della conoscenza.

In ambito economico-aziendale, il modello di business è considerato il facilitatore di opportunità di business, il racconto organizzativo, la forma innovativa di un business o la sua struttura transattiva. Sono molti gli autori che hanno indagato e definito i modelli di business sia in termini tassonomici, sia riconoscendoli come modelli concettuali (Amit e Zott 2001; Applegate 2001; Hamel 2000; Linder e Cantrell 2000; Mahadevan 2000; Timmers 1998; Stähler 2002; Weill e Vitale 2001).

Studiosi come Timmers (1998) e Rappa (2001), si sono occupati di definire e classificare i modelli di business; altri studiosi (Chesbrough e Rosenbloom 2000; Magretta 2002) hanno indagato le componenti fondamentali di tali modelli, prima della loro validazione e applicazione.

Pertanto, nella letteratura economico-aziendale, esistono molteplici definizioni di modelli di business, tra cui quella che li riconosce come "(...) *something that firms have in relation to other*

firms in a network (...)” (Lai *et al.*, 2006) o quella che li riconosce con le componenti chiave di un *business*.

Sulla scia di tale proposizione, definendo il modello di business nel contesto del *network* come qualcosa che le imprese hanno in comune, per la creazione di valore (Amit e Zott, 2001), Lai *et al.*, (2006) classificano i modelli di business in base alle attività e alle azioni, riadattando lo studio di Malone *et al.*, (2006). Le dimensioni utilizzate dagli autori per definire i modelli di business sono, da un lato, l'attività finanziaria (*financial*), fisica (*physical*), intangibile (*intangible*) e umana (*human*); dall'altro, il diritto derivante dalla creazione (*creator*), distribuzione (*distributor*), proprietà (*landlord*) e brokeraggio (*broker*).

Riferendo al concetto di aggregazione tra imprese, nella prospettiva della validazione del contratto di rete, i modelli di business sono definiti attraverso, ad esempio, gli studi di Applegate (2001), Gordijn e Akkermans (2001), Hamel, 2000, Mahadevan (2000), Normann (2001), Tapscott *et al.*, (2000), Timmers (1998), Weill, e Vitale (2001).

Secondo Normann (2001) l'idea di *business* si fonda su tre dimensioni, tra cui l'offerta dell'impresa, i fattori interni (risorse, conoscenza, organizzazione, ecc.) e i fattori esterni all'impresa.

Hedmann e Kalling (2003) hanno proposto un modello di business a partire dal mercato dei prodotti basandosi sull'analisi e sulla definizione dei clienti, dei concorrenti, dell'offerta, dell'organizzazione e delle attività, delle risorse, dei fornitori e di una componente di processo longitudinale per eventuali cambiamenti nel business.

Weill e Vitale (2001), nell'ambito dell'e-business, individuano il modello di business come una definizione dei ruoli e delle relazioni tra i clienti dell'impresa, alleati e fornitori associati al flusso più elevato di prodotti, informazioni e moneta e di benefici per i partecipanti: “A description of the roles and relations among a firm's consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants” (Weill & Vitale, 2001).

3. La metodologia di ricerca

L'approccio di ricerca si fonda sull'analisi territoriale volta a dimostrare la valenza del contratto di rete a livello provinciale e, indirettamente nazionale.

Attraverso un approccio deduttivo-induttivo, si introducono i dati raccolti e le interviste condotte a livello territoriale, al fine di contribuire ad arricchire la letteratura esistente, nella prospettiva sia di una migliore concettualizzazione dei principi sottostanti il contratto di rete, sia di integrare la letteratura sul tema.

Pertanto, si pone particolare attenzione ai seguenti aspetti:

- le caratteristiche del contratto di rete e la sua applicazione nella provincia di Frosinone;
- il confronto delle caratteristiche del contratto di rete con i principi dei modelli di business;
- la sua validità a livello territoriale.

La raccolta delle informazioni è stata effettuata attraverso un protocollo di ricerca indispensabile all'elaborazione e al trasferimento dei dati, come raccomandato da Yin (1994) e Woodside (2010). Più precisamente, il protocollo di ricerca include i seguenti *step*:

1. è stato definito l'obiettivo della ricerca, mediante un documento riassuntivo;
2. successivamente, sono state definite le procedure per la raccolta dei dati, mediante la fissazione delle fonti informative e delle domande di ricerca. In particolare, il gruppo di lavoro si è occupato della definizione di come accedere alle informazioni, inclusi i tempi e le modalità di fissazione delle interviste; è stata prevista una procedura di salvataggio dei dati, al fine di fronteggiare eventi imprevisti;
3. sono state definite le linee guida per predisporre la relazione dei risultati di ricerca a livello territoriale, prevedendo i punti essenziali del format narrativo del progetto.

L'acquisizione dei dati è avvenuta attraverso un *multi-method approach* che ha consentito di reperire le informazioni mediante le seguenti fonti:

- interviste semi-strutturate, mediante l'ausilio di apparecchiature elettroniche;
- *public sources* e articoli di quotidiani per interpretare la validità del contratto di rete;
- piattaforma delle camere di commercio SIRI per i contratti di rete;
- articoli e libri scientifici.

Le interviste hanno interessato i presidenti delle organizzazioni territoriali maggiormente rappresentative del territorio della provincia di Frosinone, al fine di comprendere l'importanza del contratto di rete, come di seguito indicato:

- Presidente di Unindustria-Confindustria Frosinone;
- Presidente della Camera di Commercio di Frosinone,
- Presidente dell'Azienda Speciale per l'Internazionalizzazione della CCIAA di Frosinone;
- Presidente del Consorzio per lo Sviluppo Industriale del Lazio Meridionale.

La validità dei risultati esposti nel caso di studio si basa sul data *triangulation approach*, ovvero sul confronto di differenti tipologie di informazioni raccolte rispetto alle fonti utilizzate.

4. Le evidenze empiriche

4.1 L'analisi dei contratti di rete

A pochi anni dall'introduzione del contratto di rete si registra un andamento pressoché crescente nella costituzione di reti d'impresa mediante contratto.

I contratti di rete sottoscritti in Italia, secondo i dati Infocamere (www.piattaformasiri.com) aggiornati al 1° maggio 2014 sono pari a 1.421 e coinvolgono tutto il territorio nazionale sia a livello regionale, che provinciale. Le imprese coinvolte nei contratti di rete sono 6.829, mentre le reti con soggettività giuridica sono circa 105.

La ricerca dell'Osservatorio Intesa SanPaolo-Microcredito Italiano (studio disponibile su www.reimpresa.it) di marzo 2014 confronta a livello regionale i settori e il numero di imprese che hanno sottoscritto contratti di rete, rilevando che nel secondo semestre del 2013 esistevano 1.353 contratti, con circa 6.435 imprese coinvolte. La Lombardia, l'Emilia Romagna e la Toscana guidano la classifica.

I settori maggiormente interessati da tale fenomeno, a livello nazionale, risultano i servizi e l'industria in senso stretto. All'ultimo posto si colloca l'industria agroalimentare.

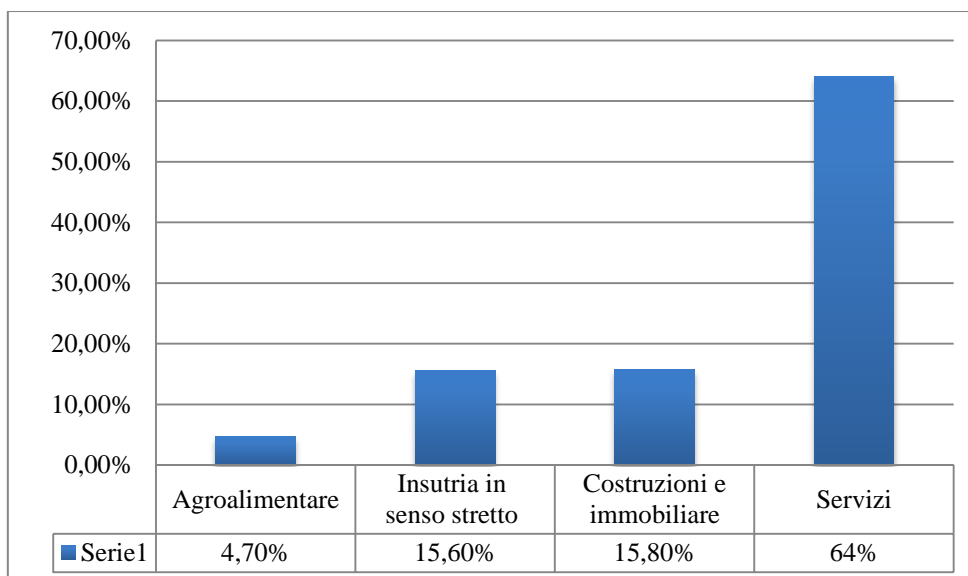
Se da un lato, le dimensioni delle imprese coinvolte nei contratti di rete sono tendenzialmente piccole, come esposto nel documento dell'Osservatorio (quattro su cinque hanno piccole dimensioni); dall'altro lato, un aspetto di rilievo è il miglioramento della competitività delle imprese manifatturiere (Nahm *et al.*, 2004) per effetto della sottoscrizione del contratto di rete (sotto forma di export, di certificazioni di qualità e così via).

I settori coinvolti dal fenomeno del contratto di rete, secondo i dati dell'Osservatorio sono riportati di seguito in funzione della loro rappresentatività:

- settore dei servizi (44,3%) con commercio all'ingrosso, servizi alle imprese, ICT, turismo, istruzione, sanità e assistenza, trasporti e logistica, editoria, commercio al dettaglio, intermediazione monetaria e finanziaria;
- settore dell'industria in senso stretto (32,5%) con automotive, metallurgia, prodotti in metallo, meccanica, altri intermedi, mobili, sistema moda, elettronica, elettrotecnica, meccanica di precisione, prodotti e materiali per costruzioni, utilities, stampa, chimica, altri mezzi di trasporto, altri beni di consumo;
- settore delle costruzioni e immobiliare (14,4%) con costruzioni, immobiliare e attività degli studi di architettura e ingegneria;
- settore agroalimentare (8,9%) con agricoltura, alimentare e bevande.

Nel Lazio, i settori interessati dalla sottoscrizione di 153 contratti di rete, con il coinvolgimento di 408 imprese, sono rappresentati nella seguente figura in funzione della loro rappresentatività.

Fig. 1: Contratti di rete nel Lazio per settori



Fonte: ns. elaborazione su dati Intesa San Paolo-Microcredito “Il quarto Osservatorio Intesa SanPaolo-Microcredito Italiano sulle reti d’impresa. Studi e ricerche. Marzo 2014”

Pertanto, i settori interessati dal fenomeno del contratto di rete nel Lazio sono quello dei servizi (64%), delle costruzioni e immobiliare (15,8%), dell’industria in senso stretto (15,6%) e agroalimentare (4,70%).

4.2 L’analisi dei contratti di rete nella provincia di Frosinone

Mediante la consultazione della banca data Siri (www.piattaformasiri.com), si rileva che i contratti di reti in cui sono coinvolte imprese della provincia di Frosinone, al 1° maggio 2014, sono pari a 22 e coinvolgono 95 imprese, di cui 42 imprese* appartenenti al territorio provinciale (figura 2).

Fig. 2: Contratti di rete nella Provincia di Frosinone

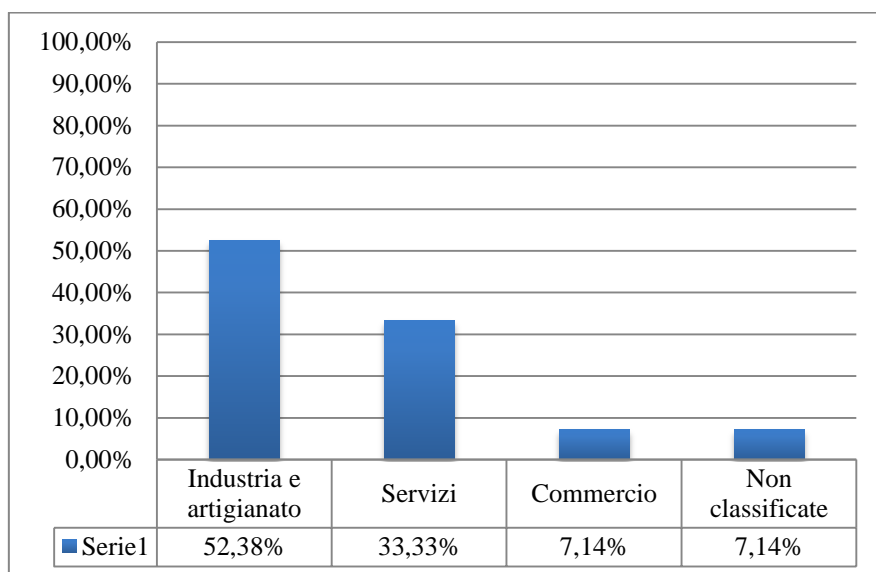
22 CONTRATTI DI RETE		95 IMPRESE
53 IMPRESE non appartenenti alla provincia di Frosinone	42 IMPRESE appartenenti alla provincia di Frosinone	

Fonte: ns. elaborazione su dati estratti dalla banca dati Siri (www.piattaformasiri.com)

Tra le imprese che hanno sottoscritto il contratto di rete, appartenenti alla provincia di Frosinone, 22 operano nel settore dell’industria e artigianato e, quindi, della manifattura (52,38%), 14 operano nel settore dei servizi (33,33%), 3 operano nel settore del commercio (7,14%) e 3 non sono state classificate (7,14%) (figura 3).

* Il calcolo delle imprese coinvolte nei contratti di rete a livello provinciale prescinde dall’eventuale partecipazione della stessa impresa a più reti.

Fig. 3: Imprese della Provincia di Frosinone per settore (contratto di rete)



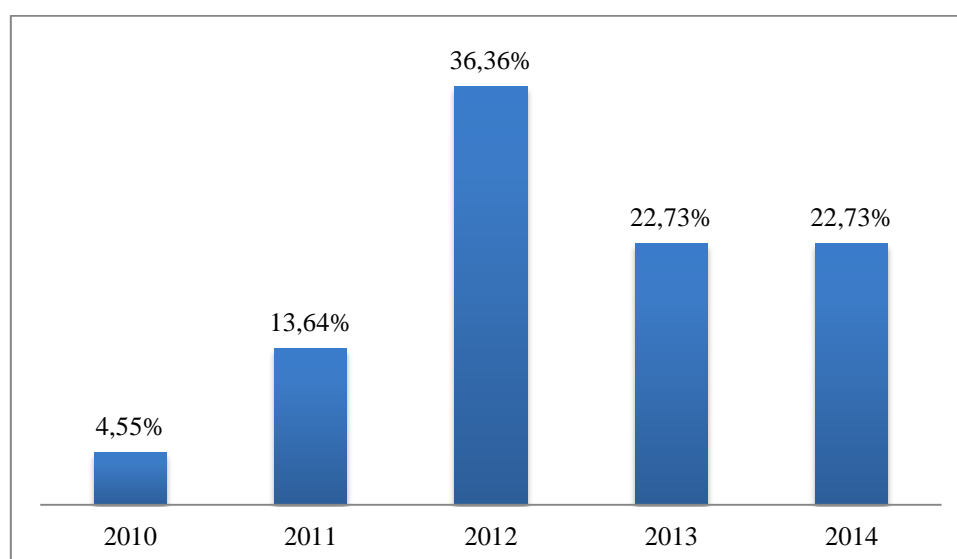
Fonte: ns. elaborazione su dati estratti dalla banca dati SIRI (www.piattaformasiri.com)

In funzione dell'anno di costituzione delle reti nelle quali sono coinvolte le imprese della provincia di Frosinone, il tasso di crescita e, quindi, di utilizzo dello strumento del contratto di rete assume i seguenti valori:

- nel 2011 rispetto al 2010, i contratti di rete sono triplicati (passando da 1 contratto a 3 contratti);
- nel 2012 rispetto al 2011 i contratti di rete sono più che raddoppiati (passando da 3 contratti a 8 contratti);
- nel 2013 rispetto al 2012 la sottoscrizione di contratti di rete ha subito una lieve flessione (passando da 8 contratti a 5 contratti);
- al 1° maggio 2014 rispetto al 2013 i contratti di rete sottoscritti hanno lo stesso numero (5 nel 2013 e 5 nel 2014).

Complessivamente, il numero di contratti di rete sottoscritti in provincia di Frosinone per anno (a partire dal 2010), assume le seguenti percentuali (figura 4) rispetto al totale (22 contratti).

Fig. 4: Contratti di rete sottoscritti per anno in provincia di Frosinone (%)



Fonte: ns. elaborazione su dati SIRI

4.3 Le interviste e risultati dell'analisi

Le interviste semi-strutturate condotte al fine di verificare la valenza del contratto di rete a livello territoriale si sono fondate sul seguente questionario:

1. Che cosa rappresenta secondo lei il contratto di rete.	9. Le imprese del territorio su quali modelli di business si basano (forma organizzativa)?
2. Su una scala di valori da 1 a 5, quanto il contratto di rete è uno strumento efficace per la competizione delle imprese a livello locale e/o internazionale?	10. Su una scala di valori da 1 a 5, la cultura imprenditoriale/manageriale influisce sul cambiamento organizzativo a livello locale?
3. Considera la disciplina sul contratto di rete esaustiva e completa? A partire dal Decreto Sviluppo (2012), gli interventi normativi a favore del contratto di rete hanno reso maggiormente applicabile tale strumento a livello territoriale?	11. Esistono delle attività/settori chiave per lo sviluppo dei contratti di rete nella provincia di Frosinone?
4. Quali sono i punti di forza e di debolezza del contratto di rete?	12. Qual è il rapporto tra crisi economica e contratto di rete?
5. Ritiene un limite o un'opportunità la possibilità di costituire un contratto di rete con soggettività giuridica?	13. Quali sono le previsioni future in merito all'applicazione di tale strumento sul territorio provinciale/regionale/nazionale?
6. Quali sono i vantaggi per le imprese che aderiscono al contratto di rete, oltre a quelli fiscali?	14. Il contratto di rete è un modello replicabile all'estero?
7. Il contratto di rete contribuisce realmente all'internazionalizzazione delle imprese?	15. In base ad una scala di valori da 1 a 5, esprima il suo giudizio in relazione alle seguenti affermazioni: "il contratto di rete è un nuovo modello di business"; "il contratto di rete per le imprese della provincia di Frosinone è un'opportunità"; "il contratto di rete per le imprese della provincia di Frosinone è una minaccia".
8. Su una scala di valori da 1 a 5, quanto il territorio della provincia di Frosinone è sensibile allo strumento del contratto di rete?	

Sintetizzando, i risultati delle interviste ai Presidenti di Unindustria-Confindustria di Frosinone, della Camera di Commercio di Frosinone, dell'Azienda Speciale per l'Internazionalizzazione della CCIAA di Frosinone (Aspin), del Consorzio per lo Sviluppo Industriale del Lazio Meridionale (Cosilam), è possibile verificare una tendenza generale a valutare positivamente lo strumento del contratto di rete, interpretandolo come un'opportunità per le imprese contemporanee.

In particolare, il Presidente della Camera di Commercio di Frosinone ritiene il contratto di rete "un atto di civiltà, un modo per crescere, per diventare più competitivi, più grandi; un modo per riuscire a superare il notorio individualismo imprenditoriale di questa terra, perché è una forma spuria, diversa, particolare che ti permette di inseguire un sogno, un progetto con una comunanza di intenti e, quindi, anche di obiettivi senza avere i vincoli obbligatori dello stare insieme...".

Secondo il Presidente del Cosilam lo strumento del contratto di rete rappresenta un'opportunità per le imprese, anche per aprirsi a nuovi mercati internazionali.

Il Presidente dell'Aspin sostiene che il contratto di rete sia uno strumento importante per la competizione delle imprese, anche se le aziende del territorio della provincia di Frosinone sono di piccole dimensioni.

Le attività chiave, secondo il Presidente della CCIAA di Frosinone, per il rilancio della provincia sono il mantenimento dell'industria manifatturiera, seguito dal settore turistico e quello dell'accoglienza, dei servizi, della cultura. Anche il Presidente dell'Aspin assegna alla manifattura un ruolo importante.

In base ai risultati delle interviste, il modello del contratto di rete sembra qualificarsi come un modello di sviluppo per le imprese e, di conseguenza un modello di business contemporaneo: il Presidente della Camera di Commercio di Frosinone lo definisce un modello di sviluppo; il Presidente dell'Aspin rispetto all'affermazione "il contratto di rete è un nuovo modello di business" assegna un valore pari a quattro su cinque, come anche il Presidente del Cosilam.

5. Implicazioni della ricerca, conclusioni e futura ricerca

Alla luce delle considerazioni poc'anzi rappresentate, la ricerca finalizzata alla raccolta di dati relativi ai contratti di rete in Italia e nella provincia di Frosinone rappresenta la prima fase di una ricerca da estendere a tutto il territorio regionale e nazionale nel corso del tempo, anche svolgendo un'analisi temporale sulle tendenze in atto.

A partire dalla letteratura relativa ai modelli di business e al contratto di rete, inclusa la breve analisi a livello nazionale e territoriale, è possibile fare le seguenti riflessioni:

- Normann (2001) riconosce i modelli di business con tre dimensioni (interna, esterna e l'offerta dell'impresa). In questa prospettiva, il contratto di rete verifica tali requisiti fondandosi sulla collaborazione tra imprese e sulle loro conoscenze (fattore interno), sull'offerta di prodotti e servizi differenziali rispetto alla singola impresa, dovuti all'unione di più imprese (offerta), per raggiungere obiettivi che individualmente non sarebbe stato possibile perseguire, rivolgendosi al mercato e, dunque, agli *stakeholder* in altro modo non raggiungibili (fattore esterno), puntando alla creazione di valore;
- se il modello di business nasce dagli elementi in comune delle imprese (Lai, Weill, Malone, 2006), il contratto di rete si fonda sull'unione di più imprese che cooperano e collaborano sulla base delle loro competenze, idee, informazioni e sapere per raggiungere obiettivi comuni.

A livello territoriale, la validità del contratto di rete è dimostrata da due dimensioni:

- il tasso di crescita e di utilizzo del contratto di rete tendenzialmente crescente;
- i risultati delle interviste che dimostrano come il contratto di rete sia considerato un'opportunità per le imprese e per l'accrescimento del differenziale competitivo, nella prospettiva della creazione di valore. Il contratto di rete può essere considerato un modello di sviluppo e, quindi, un modello di business.

Dalle caratteristiche che il contratto di rete assume nella provincia di Frosinone è possibile desumere, inoltre, che il settore più importante è quello della manifattura (oltre il 50% delle imprese che hanno sottoscritto contratti in provincia di Frosinone), come anche rilevato dalle interviste.

In sintesi, la valenza del contratto di rete a livello provinciale può essere rappresentata attraverso la proposta della piramide *CoRe.Fro* (figura 5), la quale a partire dal *framework* del contratto di rete (oggetto, *governance*, fondo patrimoniale e organo comune) espone un percorso logico fondato sulle caratteristiche principali delle reti contrattualizzate ex legge 122/2010.

Pertanto, il *framework* del contratto di rete, la collaborazione tra le imprese, l'attivazione di relazioni e la fissazione di obiettivi comuni, l'accrescimento della competitività e della creazione di valore, il riconoscimento di un modello di sviluppo e di business, la prevalenza di imprese nei contratti di rete che operano nel settore manifatturiero in provincia di Frosinone rappresentano gli elementi del contratto di rete a livello territoriale, i quali necessitano di essere verificati nel tempo al fine di dimostrarne la valenza e di riconoscere ulteriori proprietà da includere nella piramide *CoRe.Fro*.

Fig. 5: Piramide CoRe.Fro per i contratti di rete della provincia di Frosinone



Fonte: ns. elaborazione

Nonostante lo studio sin qui condotto si configuri come il primo *step* di una ricerca più estesa, i principali limiti della ricerca si riverberano nella dimensione dei dati analizzati.

La futura ricerca, pertanto, è focalizzata sia sull'analisi sistematica del fenomeno a livello provinciale, sia sull'estensione dell'indagine a livello regionale e nazionale, nella prospettiva, altresì, della loro comparazione in termini temporali e settoriali.

A livello provinciale, inoltre, si procede con il sistema delle interviste alle imprese/imprenditori che hanno costituito i contratti di rete.

Inoltre, a partire dall'istituzione della piramide *CoRe.Fro*, la futura ricerca è orientata alla costruzione di ulteriori piramidi della serie *CoRe*. attraverso le quali sintetizzare gli elementi salienti delle analisi condotte.

Bibliografia

- AA.VV. (1999), *Le aggregazioni di imprese*, Giuffrè, Milano.
- AMIT R., SCHOEMAKER PJH. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- AMIT R., ZOTT C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 6, pp. 493-520.
- APPLEGATE L.M. (2001), "E-business Models: Making sense of the Internet business landscape", *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers*, G. DeSanctis, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- BACCARANI C. (2005), "Le relazioni impresa-mercato: una questione di potere e di rispetto", *Sinergie*, n. 67, pp. 149-157.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2008), "L'imprenditore e le frontiere della complessità", *Sinergie*, n. 75 pp. 5-11.
- BECATTINI G. (1989), "Piccole e medie imprese e distretti industriali nel recente sviluppo italiano", *Note economiche*, vol. XXII, n. 3 pp. 397-411.
- BERTINI U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino.
- GROGLIA GIUGGI A. (2001), *Le aggregazioni di imprese. Gli incerti confini dell'aziendalità*, Giappichelli, Torino.
- CAFAGGI F. (2009), *Il contratto di rete*, Il Mulino, Bologna.

- CAFAGGI F. (2011), "Il nuovo contratto di rete: learning by doing?", *Contratti*, vol. 12, n. 5, pp. 1143-1172.
- CAFFERATA R. (1995), *Sistemi, ambiente e innovazione: come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R. (2000), *Management e organizzazione aziendale*, Aracne, Roma.
- CAPALDO A. (2007), "Network structure and innovation: the leverage of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 6, pp. 585-608.
- CAPASSO A., DAGNINO G., LANZA A. (2005), *Strategic Capabilities and Knowledge Transfer Within and Between Organizations: New Perspectives from Acquisitions, Networks, Learning and Evolution*, Edward Elgar, Cheltenham.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2011), "Italian industrial district as cognitive systems: are they still reproducible?", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, n. 9-10, pp. 815-852.
- CHESBROUGH H., ROSENBLUM R.S. (2000), *The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- CHUNG W.W.C., YAM A.Y.K., CHAN M.F.S. (2004), "Networked enterprise: A new business model for global sourcing", *International Journal of Production Economics*, vol. 87, n. 3, pp. 267-280.
- D'AMICO E. (2006), *Economia dei gruppi aziendali*, Cedam, Padova.
- EDEN C., ACKERMANN F. (2000), "Mapping distinctive competencies: A systemic approach", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 51, n. 1, pp. 12-20.
- EMINENTE G. (1972), *Politiche di impresa e strategie di marketing*, Isedi, Milano.
- FERRERO G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- FORAY D. (2006), *L'economia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna.
- GATTI C. (2000), "Apertura, dinamismo e dinamica del sistema impresa", *Esperienze d'impresa*, vol. 1, n. 2, pp. 29-53.
- GIACCARI F. (2003), *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari.
- GOLINELLI G.M., DEZI L. (1997). *Reti Finanza Progetti*. Padova, Cedam.
- GORDIJN J., AKKERMANS J. (2001), "Designing and Evaluating E-Business Models", *IEEE Intelligent Systems*, vol. 16, n. 4, pp. 11-17.
- GULATI R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 293-317.
- GULATI R., GARGIULO M. (1999), "Where do interorganizational networks come from?", *American Journal of Sociology*, vol. 104, n. 5, pp. 1439-1493.
- HAMEL G. (2000), *Leading the revolution*, Boston, Harvard Business School Press.
- HEDMAN J., KALLING T. (2003), "The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations", *European Journal of Information System*, vol. 12, n. 1, pp. 49-59.
- LAI A. (1991), *Le aggregazioni di imprese: caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- LAI R., WEILL P., MALONE T. (2006), *Do Business Model Matter?*, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, pp. 1-35.
- LINDER J., CANTRELL S. (2000), "Changing Business Models: Surveying the Landscape", *Accenture Institute for Strategic Change*.
- LORENZONI G. (2010), "Genesis of a research field: district, network, strategic network", *Journal of Management and Governance*, vol. 14, pp. 221-239.
- LORENZONI G., ORNATI O. (1988), "Constellation of firms as a new venture", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n. 1, pp. 41-57.
- MAHADEVAN B. (2000), "Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy", *California Management Review*, vol. 42, n. 4, pp. 55-69.
- MALONE T.W., WEILL P., LAI R., D'URSO V.T., HERMAN G., APEL T.G., WOERNER S. (2006), "Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms", *MIT Sloan School Working Paper 4615-06*. MIT See It Project: Cambridge, MA.
- MAGRETTA J. (2002), "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5, pp. 86-92.
- MAYLOR H., BLACKMON K. (2005), *Researching Business and Management*, Palgrave MacMillan, New York.
- MARI L.M. (2005), *Le aggregazioni ed i gruppi cooperativi. Forme organizzative e informativa di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- MYERS M.D. (2013), *Qualitative Research in Business & Management*, Sage, London.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 6, pp. 726-735.
- NAHM A.Y., VONDEREMBE M. A., KOUFTEROS X.A. (2004), "The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance", *Decision Sciences*, vol. 35, n. 4, pp. 579-607.
- NORMANN R. (2001), *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, Wiley, Chichester.
- PANICCIA P. (2006), *Creazione e Valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- PORTER M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- QUAGLI A. (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

- RAPPA M. (2001), *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*, North Carolina State University, 2002.
- RAPPA M. (2004), "The utility business model and the future of computing services", *IBM Systems Journal*, vol. 43, n. 1, pp. 32-43.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci Editore, Roma.
- RULLANI E. (2012), "Produttività cercasi, disperatamente: per un nuovo rapporto tra manifattura e servizi", *Economia e Società regionale*, n. 3, pp. 24-54.
- RUMELT RP. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 3, pp. 167-185.
- SCIARELLI S. (1985), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- SCHMALENSEE R. (1988), "Industrial Economics: An Overview", *Economic Journal*, vol. 98, n. 392, pp. 643-681.
- SODA G. (1998), *Reti tra Imprese: modelli e prospettive per una teoria del comportamento*, Carocci, Roma.
- STAHLER P. (2002), "Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing", *International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland*.
- TAPSCOTT D., TICOLL D., LOWY A. (2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- TEECE D.J. (2010), "Business Model, Business Strategy, and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2, pp. 172-194.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TIMMERS P. (1998), "Business Models for Electronic Markets", *Journal on Electronic Markets*, vol. 8, n. 2, pp. 3-8.
- TISCINI R., MARTINIELLO L., MARTONE C. (2014), *Network contracts: organizational models and performance of inter-firm relationship*, Proceedings of the Business Systems Laboratory - 2nd International Symposium "SYSTEMS THINKING FOR A SUSTAINABLE ECONOMY. Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice", Universitas Mercatorum, Rome (Italy), January 23-24.
- TURCO M. (2004), *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*, Cacucci Editore, Bari.
- VENANZI D. (2012), "La manifattura in Italia nell'ultimo decennio, sulle spalle dei... nani", *Rivista di Politica Economica*, vol. 3, pp. 155-190.
- VICARI S. (1992), "Risorse aziendali e funzionamento d'impresa", *Finanza Marketing e Produzione*, n. 3, pp. 135-146.
- VILLA G. (2009), "Il coordinamento interimprenditoriale nella prospettiva del contratto plurilaterale", in P. Iamiceli (a cura di), *Le reti di imprese e i contratti di rete*, Giappichelli, Torino.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- WEILL P., VITALE M.R. (2001), *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Boston, Harvard Business School Press.
- WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- WILLIAMSON O.E. (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 2, pp. 269-296.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- ZANDA G. (1974), *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano.
- ZANDA G. (2009), *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino.
- ZOTT C., AMIT R. (2007), "The fit between product market strategy and business model. Implication form firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 1-26.

Territorio e impresa manifatturiera a Taranto, quale futuro? Dal passato, una questione di prospettive

DANIELA CAVALLO* DAMIANO CASTELLI*

Abstract

Obiettivi. *Dall'analisi dello stato attuale di questo territorio per capire nella crisi attuale, il rischio di desertificazione industriale, di assenza di progettazione e il forte impatto che questo ha sul lavoro, sulla vita degli abitanti, provare a inserirsi in un dibattito che si sta aprendo per cercare di comprendere le nuove prospettive industriali del territorio, in un contesto dove conta l'intelligenza innovativa dell'impresa, quella di un artefice, colui che esercita un'arte meccanica con finezza, con intelligenza appunto, e che faccia divenire la produzione sia di beni sia di servizi, credendo che è il valore aggiunto della conoscenza che si tramanda dal passato ciò che fa la differenza, crea futuro.*

Metodologia. *Attraverso un'indagine conoscitiva del luogo, prima di tipo percettivo con la visita diretta e l'utilizzo dei racconti di abitanti e persone del territorio che ricoprono ruoli istituzionali legati all'impresa o all'amministrazione del territorio stesso, poi attraverso lo studio di testi, antichi e contemporanei.*

Risultati. *Se "la vocazione di un territorio rappresenta la componente di un sistema territoriale in cui trovano sintesi e unitarietà tutte le altre componenti", per Taranto la vocazione primaria potrà dunque essere il turismo, intorno al quale fare ruotare una serie di imprese di servizi e non solo, anche il manifatturiero, in un'offerta progettata con una strategia di marketing territoriale dove la vocazione attuale è il punto di partenza, l'oggi, con uno sguardo a quel passato che in realtà non ha sviluppato il carattere peculiare del territorio.*

Limiti della ricerca. *L'analisi si limita a un solo caso di studio in un tempo breve*

Implicazioni pratiche. *L'utilizzo dell'architettura, del territorio e della storia come framework concettuale applicato all'azienda implica strategici risvolti organizzativi e manageriali.*

Originalità del lavoro. *In questo paper sono stati utilizzati concetti non prettamente aziendali ma attraverso una prospettiva multidisciplinare è possibile "leggere" l'impresa in modo innovativo.*

Parole chiave: *architettura; innovazione; territorio; crisi; storia*

Objectives. *An analysis of the current status of this area in order to understand the current crisis, the risk of desertification, industrial design and the absence of the strong impact that this has on the job, on the lives of the people, try to fit into a debate that is opening to try to understand the new industrial prospects of the territory, in a context where it counts the intelligence innovative enterprise, that of a craftsman, one who practices an art mechanical finesse, with intelligence in fact, become the face and that the production is of goods is services, believing that is the added value of knowledge that is handed down from the past what makes the difference, create the future.*

Methodology. *Through a survey of the site, prior to a visit with perceptual and direct the use of the stories of the inhabitants of the territory and people who hold institutional positions related to the company or to the administration of the territory itself, then through the study of texts, ancient and contemporary.*

Findings. *If "the vocation of a territory is the component of a territorial system in which synthesis and unity are all the other components," Taranto for the primary purpose will therefore be tourism, around which rotate a number of service companies and not only, although the manufacturing sector, in a bid designed with a territorial marketing strategy where the current vocation is the starting point, today, with a look to the past that really has not developed the peculiar character of the area.*

Research limits. *The analysis is limited to a single case study in a short time*

Practical implications. *Using architecture as a conceptual framework in the investigation of enterprise organization has its own strategic organizational and managerial implications.*

Originality of the paper. *In this paper not really economics concepts have been used, however, using a multidisciplinary perspective, the enterprise should be "read" in an innovative way.*

Key words: *architecture; innovation; territory; crisis; history*

* Libero Professionista, Professore a contratto di *Marketing Territoriale* - Università degli Studi di Verona
e-mail: arch.dcavallo@alice.it

• Libero Professionista
e-mail: damiano.castelli@libero.it

1. Premessa

Partiamo dal tema, se le parole sono cose, e dare loro i nomi vuol dire conoscerle, prima di chiederci quale futuro, definiamo “manifattura”. L’origine della parola ci porta a *manu-facere*, fare con la mano: “Complesso delle operazioni eseguite manualmente o per mezzo di macchine necessarie per trasformare le materie prime in manufatto (Balestri, 2005)”, ne consegue che d’istinto per manifattura intendiamo qualcosa che abbia a che fare con l’artigianato, con un sapere manuale storico e tramandato che sia espressione del proprio territorio. Ma vi è anche l’impresa industriale manifatturiera, è quella dove viene eseguito tale processo. Nella classificazione Istat le attività dell’impresa manifatturiera vanno dalle industrie alimentari a quelle tessili, alla voce “altre industrie manifatturiere” si va dalla fabbricazione di gioielleria, bigiotteria e articoli connessi, fino alla fabbricazione di strumenti musicali, e altre voci ancora, dalla fabbricazione di prodotti chimici, fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche, alla fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, ma anche metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo (escluso macchinari e attrezzature), fabbricazione di computer e prodotti di elettronica, fabbricazione di Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio. Tutto, o quasi.

Nell’immaginario collettivo i luoghi dove quest’industria, che di manifatturiero nell’idea ha poco, se non per la forza lavoro che impiega, sono nominabili dunque conosciuti, Marghera, Sesto San Giovanni, Genova, Bagnoli e Taranto, punti di una stessa rete, quella di un’Italia industriale, decisa a tavolino, dall’alto, nel primo decennio del XX secolo, senza progetto alcuno per i territori se non con l’obiettivo di dover concorrere nella metallurgia con le potenze mondiali, ma che dovette in realtà affrontare la crisi siderurgica degli anni settanta, più di ogni evento bellico.

Così, lentamente, nel tempo, quelle realtà industriali si son dovute, o potute, chiudere diversificando e spostando di volta in volta la produzione o la lavorazione, cercando di sopperire alla mancanza di produzione d’acciaio, che per un paese pare sia una attività strategica, lasciando tracce e vuoti nei territori, negli abitanti.

Ma poi divenne crisi mondiale del settore, così i poli erano sempre troppi, si tolse l’area a caldo a Genova e si dismise Bagnoli, lasciando tutto a Taranto, dove gli acciai prodotti in piena crisi degli anni settanta erano considerati di qualità, da lì in poi si scelse la quantità di produzione, mantenendo sempre e solo “l’area a caldo” a Taranto. L’inquinamento ambientale in un’acciaieria lo fa per il 75-80 % proprio la presenza di quest’area, quella dove il minerale si trasforma in acciaio, perché una volta prodotto il nastro, piuttosto che il tubo questo può essere lavorato in altre acciaierie, dove ne migliorino le caratteristiche, fabbriche che però hanno un impatto ambientale meno devastante. Scelte politiche dunque all’origine di questa impresa manifatturiera, dove il territorio è da sfruttare, per “valorizzare” non esisteva nemmeno la parola, e nemmeno il concetto di territorio, l’impresa poi, come oggi la intendiamo, era, e forse è ancora oggi, assente in quei luoghi.

Oggi, molte le domande, per esempio, questi territori non avevano altra vocazione? Dalla storia del territorio che attività manifatturiere, artigianali dalle quali oggi attingere per un’innovazione dell’idea di fabbrica? Ora sì, per quale futuro possibile?

Un futuro che arrivi dal passato, dove quest’ultimo si faccia monito ed anche recupero di una vocazione, senza inquietudine, appare la strada più saggia.

Seneca ci ricorda che “Il sapiente non teme il suo passato” e la vita è divisa in tre tempi: ciò che fu, ciò che è, ciò che sarà: tra questi, quello che facciamo è breve, ciò che faremo è incerto, ciò che abbiamo fatto è certo. Da ciò che è certo, visibile, cercare di focalizzare ciò che è invisibile, ovvero quelle risorse immateriali necessarie per il futuro. Il passato diventa così strumento, una cartina tornasole per le scelte dell’oggi che andranno a modificare il futuro con saggezza. La conquista della saggezza è infatti il mezzo e insieme il fine per liberarsi da quello che al filosofo greco appare il male peggiore, anche nel nostro tempo: l’inquietudine, la quale non permette di capire il mondo nel suo carattere ed induce a fuggire dal mondo e da sé stessi.

Necessariamente causa dell’inquietudine dell’umanità è l’idea che il tempo passi troppo velocemente, l’umanità stessa appare infatti incapace di capire che il tempo che ci è dato di vivere sarebbe sempre sufficiente se non venisse sprecato in attività che ci trascinano lontano da noi stessi

o ci impegnano nella speranza del futuro. Quello che conta è invece il presente, qui c'è la forza e la possibilità di cambiare, Seneca rivolge l'invito a essere padroni di noi stessi e del nostro tempo, senza permettere che ci venga strappato da altri, e senza lasciarlo scorrere via nell'indifferenza, a causa delle troppe occupazioni.

Così due sono i suggerimenti che estrapoliamo, come metodologia, per analizzare il nostro tema, il primo fermarsi "qui e ora", il secondo partire dalla persona, da noi stessi per osservare il certo. Ogni teoria calata dall'alto sui territori per suggerire nuove imprese non ha avuto nel tempo buoni esiti.

Obiettivo generale, "respirare il territorio", obiettivo specifico capire nella crisi attuale, dove porta il rischio di assenza di progettazione e il forte impatto che questo ha sul lavoro, sulla vita degli abitanti, provare a inserirsi in un dibattito che si sta aprendo per cercare di comprendere le nuove prospettive industriali del territorio, in un contesto dove conta l'intelligenza innovativa dell'impresa, quella di un artefice, colui che esercita un'arte meccanica con finezza, con intelligenza appunto, e che faccia divenire la produzione sia di beni sia di servizi, credendo che è il valore aggiunto della conoscenza che si tramanda dal passato ciò che fa la differenza, crea futuro, sono le persone, gli abitanti.

Partiamo per il territorio, quello dalla sfida più importante, Taranto.

A Taranto dunque, per cercare di capire quali possano essere le attività manifatturiere in grado di contraddistinguere maggiormente in futuro l'economia del territorio, riconsiderando il territorio stesso nelle sue risorse immateriali che lo rendono unico, ovvero la bellezza, l'arte, la storia, interagendo con il rilancio di produzioni e di imprenditorialità che si caratterizzano per la loro diversità ed unicità. Un luogo spesso nominato, ma che in realtà non conosciamo, una sfida, un viaggio che sia metafora di "buona contaminazione" nello spazio e nel tempo, un racconto, che lasci e affidi emozioni e intuizioni, da rielaborare con competenze diverse e diversificate in seconda battuta, spogliandosi, lanciando un sasso, partendo per l'impresa in prima persona, perché architettura e impresa hanno in comune molte cose, l'essere utili, avere come obiettivo il benessere, la qualità della vita, il territorio, le persone, e in questo caso progettare. E per progettare, prima di plasmare, comporre, applicare regole e principi bisogna lasciarsi attraversare da spazio e tempo.

2. Il territorio, diverse prospettive

L'arrivo è indistinto, confuso nel cercare di sentire il territorio, dispersiva la percezione dello spazio, incomprensibili le relazioni del luogo, se non c'è qualcuno che indica e nomina. Sì, infondo c'è il mare, ma la città non si capisce dov'è, dove ha inizio e dove ha fine, palazzi a destra e ciminiera dalla parte opposta, in mezzo ancora mare, o lago non si sa, territorio senza soluzione di continuità, un *unicum* a macchia di leopardo.

Nessuna architettura segna l'ingresso, distingue gli spazi, le funzioni, solo edilizia, costruzione. Solo quella di tipologia industriale si percepisce netta, equilibrata, progettata, trionfante, altera. Cerchiamo la bellezza (Cavallo, 2011), quella che è equilibrio, bene, qualità della vita ma non la troviamo. Non la vediamo. La sensazione è di rigetto, forte, violenta, non usuale, in un Paese, l'Italia, dove il territorio raramente è così confuso, ostile alla comprensione.

Anche una volta raggiunto quello che viene indicato come il Centro storico, si fa fatica a percepire il luogo, lo stato di evidente abbandono nega l'identità dello stesso. Vediamo con occhi da forestieri, con una prospettiva diversa rispetto agli abitanti, probabilmente educati nella vista da un quotidiano immobile ed immutato. Spaesamento, atemporalità, irriconoscibilità, assenza di identità.

Ci spostiamo verso sinistra, rispetto a quella che intuivamo un'isola dove si trova l'aggregato storico che ha origine nel XV secolo, passiamo un ponte, ci dicono girevole. Lo guardiamo bene, lasciando in basso sulla riva il castello aragonese, presidio in ottimo stato della Marina Militare, uno status, il ponte è espressione d'eccellenza dell'architettura del ferro, dunque industria. Curiosità, stupore che prende spazio nella confusione del luogo.

Ci troviamo così in viali definiti ai lati da edifici di fattezze ottocentesche che poi scopriamo di epoca posteriore, Umbertiana, belli, di una bellezza in decadenza figlia di un vivere liminare, di confine, alcuni restaurati altri con teli e ponteggi che appaiono lì, in attesa, da tempo, a consumare una crisi che nelle costruzioni trova il suo specchio.

La sensazione è sempre la stessa, qualcosa non si vede, si manifesta nel racconto, nella storia di un passato recente, così si scopre che la via D'Aquino, quella principale, l'arteria di ogni centro urbano, ieri era un cuore commerciale pulsante con quell'architettura novecentesca che accoglieva i Magazzini D'Ammacco, famosi per i tessuti. Così si immagina un'industria manifatturiera tessile di cui però non v'è traccia visibile; chissà, tutto appare sepolto, in un franchising oggi senza soluzione di continuità. Solo nei racconti della gente che incontriamo, delle persone¹ che intervistate in modi e ruoli diversi rappresentano la città, scopriamo il ricordo di un edificio, piuttosto che di un'attività, come quello che ospitava il Cinema Rex, qualcuno ne rammenta le scuole medie al piano superiore, ma non v'è per noi traccia, è stato sventrato.

Proseguendo, dalla parte che si affaccia al mare, spuntano edifici del periodo fascista, tipologie governative o di rappresentanza, sporadiche architetture senza tessuto storico a sostegno, ma lasciano il dubbio, quello che qualcosa doveva essere, un'identità da qualche parte ci deve stare, una storia. Poi il Teatro Orfeo e il Museo Archeologico, finalmente architetture del passato che oggi rivivono in eccellenze, il Museo in particolare scopriamo custodire gioielli unici, reperti di un'arte orafa tipica del territorio nell'antichità, altra industria manifatturiera. Così ci aspetteremmo intorno al Museo una serie di attività, negozi, gioiellerie con le riproduzioni di quanto custodito nel tempo, in realtà nulla nell'intorno che faccia eco. Cominciamo a capire sempre meno dove sia "l'impresa".

Poco oltre, la città di un passato assai recente, quella operaia: edifici edifici edifici, abitazioni, negozi, strade reticoli viari, difficile distinguere i palazzi o le strade, nessun riferimento, gli uni simili agli altri. Spunta poi la Concattedrale, unica architettura in tanta edilizia, realizzata su progetto di Giò Ponti nel 1964, che quasi si scusa d'essere lì, per caso, nell'indifferenza. E guardando, vengono in mente le parole tradite dell'architetto: *"L'architettura moderna ha una vocazione sociale ed è una interpretazione del divenire della vita moderna. Architettura non vuol dire costruire soltanto perché questa è una cosa che fanno gli ingegneri. Gli architetti costruiscono nel tempo, nella cultura: è opera d'arte e quindi rimarrà per sempre. Diverso il destino della tecnica: scompare perché è progressiva e si consuma nell'uso. L'architettura no!"* (Ponti, 2008).

Architettura, costruzione, tecnica, fabbrica dunque, allora appare possibile, improvvisamente, che la vocazione del territorio sia industriale, perché quest'architettura, ed il suo ideatore, ci riportano all'Italia di quegli anni, dove Giò Ponti disegnava oggetti di design per la Olivetti, e Adriano Olivetti aveva già realizzato quel luogo dove convivono in legame strettissimo Architettura design e industria, nell'idea di produrre una bellezza che ricada sul territorio. Così nel 1955 aveva voluto la fabbrica della Olivetti a Bagnoli, una fabbrica innovativa in un luogo bellissimo, ma povero, quell'utopia o genialità di un imprenditore illuminato che il territorio lo guardava per valorizzare esso, gli abitanti e la fabbrica.

A Bagnoli c'era anche l'ILVA, un territorio simile al nostro in questione, attraversato dal miracolo economico fino alla crisi dell'acciaio, con vicende omologhe, dalla ristrutturazione alle dismissioni dell'industria pubblica, tra il lavoro degli operai, i progetti degli amministratori statali, e un terribile inquinamento. Ma allora andiamo a vederla l'industria.

Essa si presenta come specchio urbano dell'abitare, al di là di quell'isola che tiene legate a filo sottile le due estremità, i due opposti, vicina, visibile, ma dall'altra parte. Troppo vicina.

L'architettura cambia completamente e con essa il territorio, questione di prospettive. C'è una strana "aria", la sensazione tangibile di un passato relativamente recente, con un impatto massiccio, forte, autoritario, quasi regale, la sensazione di una potenza che doveva essere e non è più, una magia, quella che sta nell'evoluzione del nostro pensiero fino a formare un paesaggio moderno, industriale appunto. Un'altra città, quella del produrre, ILVA, Cementir, Agip, percorrerla lungo le

¹ Si ringraziano tutti quelli che hanno lasciato un contributo con racconti e suggerimenti, in particolare il Presidente dell'Ordine degli Architetti della Provincia di Taranto, Arch. Massimo Prontera, e il Presidente dei Giovani di Confartigianato Taranto, Stefano Argento.

sue mura esterne come a visitarne resti archeologici, nel contrappasso di una bellezza dirompente, demoniaca. Dalla città degli abitanti, la prospettiva è quella del mostro cattivo, del drago che sta, come nell'affresco quattrocentesco di Pisanello (Cavallo, 2011), dall'altra parte del fiume, qui del mare, e da vicino esplose in tutta la sua presenza, fa paura nelle dimensioni.

Una tangenziale a più corsie la taglia, da una parte ciminiere, capannoni industriali, sulla testa nastri trasportatori, tunnel, ponti, dall'altra un quartiere, Tamburi, nella contraddizione dell'abitare, vicino, troppo vicino, e un'uscita, uno svincolo con una doppia indicazione nella stessa direzione, "ILVA" e sotto "Cimitero"; un colore copre e unifica, il rosso, una sottile polvere, quasi ad evocare quella terra che tanto produce, ricca di ferro, in olio e vino, paradossi.

Più avanti, a destra la Cementir, a sinistra il mare, in una partita a tennis dove lo sguardo cerca di comprendere il più possibile stando lungo una linea che è confine immaginario tra opposti; lo stesso mare, troppo vicino, ai serbatoi obesi dell'Agip che chiudono la visita a questa città "altra". Poi il paesaggio, via via lungo l'arteria stradale, accoglie e custodisce piccole fabbriche dismesse, deserti industriali, si ridimensiona, in una patina grigia che su tutto spegne la luce, abbassa i toni, tanto da far stropicciare gli occhi per un'improvvisa cataratte, fino a quando i colori riesplodono. Poco oltre, un'infilata di vivai, arriva un profumo di fiori.

Contraddizione, è l'unica parola chiave di questo territorio, ma nella contraddizione esiste la percezione di qualcosa che non si vede, ma c'è, risorse immateriali da far emergere. Dove? Cos'è?

Abbiamo bisogno di un'altra prospettiva ancora, la nostra non ci basta per capire. Dall'alto forse è possibile comprendere, e una mappa aiuta a vedere specchi che non riflettono più, il mare aperto, il limite della terra che si frantuma in isole, di cui quella su cui sta immobile il centro storico della città, fortino da "Il deserto dei Tartari" (Buzzati, 2001), che con due ponti mette in atto l'impresa di tenere legate le due parti di città, come se fossero il Sé e l'Io di una sola persona. Cerchiamo un segno, un inizio.

3. Nel passato cercare il carattere, la vocazione d'impresa del territorio, ritrovare identità

Nella disciplina del Marketing Territoriale il territorio ha una personalità, un carattere che, se correttamente identificato, aiuta l'impresa ad essere vincente, perché esalta la vocazione intrinseca del territorio, crea armonia, bellezza, relazioni. Per cercare armonia, bellezza e relazioni di questo territorio proviamo a guardarlo come persona, a dargli anima, a dargli coscienza, a dargli identità.

Così, quando parliamo di Io e Sè all'interno della personalità, possiamo farlo con il territorio, e non dobbiamo pensare a queste componenti come se fossero totalmente indipendenti l'una dall'altra, né sono totalmente indipendenti dal contesto, questi sotto-sistemi interagiscono in modo integrativo e complementare: l'industria sta alla città come Taranto sta all'Ilva, entrambe stanno sul territorio circostante.

Il Sé rappresenta poi il riferimento per una nuova ricerca di senso volta al recupero di motivi esistenziali rimossi per una adeguata costruzione dell'Io. Così, se il Sé che antecede la nascita della coscienza, mostra il volto pericoloso della non riuscita emancipazione dalla follia, il Sé inteso come ampliamento della coscienza rappresenta il luogo da cui si attiva la creatività e da cui si sviluppano le possibilità del futuro. Il Sè è il territorio, l'Io è Taranto oggi, un io non cosciente, un territorio non identitario, così com'è, senza futuro.

Per giungere all'identità, alla riconoscibilità tra abitanti e territorio diventa necessario un processo di individuazione che avviene mediante la produzione di simboli che rimandano a qualcosa di fondamentalmente sconosciuto e per il quale non c'è un'espressione razionale adeguata. Il simbolo non è un significato, ma un'azione che mantiene in tensione gli opposti, può essere un "*daimon*".

Il termine *daimon* (Δαίμων), oggi tradotto comunemente demone, non va confuso con l'idea di essere demoniaco che si ha dall'avvento del cristianesimo, il termine è forse legato al verbo greco daiomai, che significa "spartire", "distribuire", il che vorrebbe intendere che il demone è colui che

“distribuisce, o assegna, il destino”, da una parte e dell’altra, appunto del territorio: è come se la città avesse posto in essere nell’altra città, quella industriale, il proprio “*daimon*”.

Nella tradizione greca, il significato di *daimon* attiene all’indole dell’uomo, una sorta di modello da seguire per poter realizzare la propria *moira*, cioè la parte di destino assegnata all’uomo, e poter così realizzare al massimo la propria natura. Eraclito infatti, diceva: l’indole è per l’uomo il suo *daimon*. Un segno distintivo del territorio, un carattere, dunque, quel *Genius loci* poi indicato da Norberg Schultz nel XX secolo come modello operativo per comprendere i territori e valorizzarli.

Contraddizione ancora una volta, opposti, tra la città e il suo *Daimon*, tra l’abitare e il lavorare, una contraddizione che si traduce tra Territorio e impresa, tra Territorio e abitanti, tra Territorio e storia, per superare questa negazione di sé, è necessario mettere in atto un processo di individuazione tra tutti, per arrivare a identificare dove sia il carattere di questo territorio, guardare al passato, per cercare futuro: questo territorio non ha guida da molto tempo, non ha artefice responsabile, non ha carattere che non sia disordine, qui l’impresa non c’è, e non potrà esserci per come è, come non c’è la città, un’idea di città, perché non c’è mai stata progettazione, ma occupazione di territorio.

Diventa vitale far emergere le risorse immateriali, come generare negli abitanti di questo territorio il desiderio di futuro, quello di andare avanti, oltre, quello di progettare, di non attendere, per non rimanere prigionieri, legati ad uno modello di territorio che non sarà mai più. Qui sta l’impresa più difficile, e dobbiamo cogliere il *genius loci* perché l’impresa riesca.

Necessario allora diventa scavare, fare del territorio un ideale cantiere archeologico per tornare alle origini, recuperare la strada, la vocazione iniziale, capire.

Tutto quello che non abbiamo visto, ma percepito stava in quello che ci è stato raccontato, nella storia, così i testi antichi diventano strumenti d’indagine dell’invisibile. E l’origine è come sempre nel mito, quello che narra del Galeso, un piccolo fiume dalla parte dell’Ilva, che si butta nel primo seno del mare piccolo, esso “(...) con le credenze mitiche degli antichi si riteneva presieduto da un Genio, un’entità agreste che regola i ritmi naturali delle acque e che, all’occorrenza, si manifesta in sembianze umane, come nel racconto riportato da Tommaso Niccolò d’Aquino, il quale narra² del pescatore Antigene che giunto sul fiume nell’ora meridiana vede apparire il Genio del luogo, coronato di foglie di pioppo e di canna, di fronte al quale è preso dal timore ma “infine rincuorato, apprende da lui il segreto della riproduzione delle cozze nere; e oltre a questo, viene istruito sui nomi dei vari pesci e crostacei nonché sull’arte e sugli strumenti per pescarli”. Il Genio invita l’uomo a divulgare quei segreti presso i suoi compagni perché possano essere loro utili in quei momenti in cui rimarranno a terra oziosi a causa del mare grosso”.³

A guardare nelle tipicità gastronomiche territoriali, le cozze nere sono ancora oggi assai presenti, con una coltivazione che ha superato paure e pregiudizi, attraverso un controllo costante e accurato, e scopriamo così un mare, quello così vicino alla città industriale di oggi, fonte di eccellenze nella piscicoltura, “*I due mari fornivano a una gran parte della popolazione una pesca miracolosa. Il Mar Piccolo soprattutto (...) Si scrive di novantatre specie di pesci, poi crostacei e mitili; e negli “stagni marini, destinati ad evaporare sotto il sole d’estate, depositavano uno strato di sale, la sua asciuttezza, soavità e bianchezza eccezionali erano molto apprezzate dai medici”.* (Wuilleumier, 1987, p. 15).

Ci aspetteremmo dunque un territorio a vocazione turistica, ma così non è; anche l’impresa del turismo è assente, a causa dell’invisibile sommerso, quel passato, alle origini, dove l’agricoltura, anzi “agricoltura”, era cultura antica della terra, con eccellenze di produzione e una bellezza, che oggi sepolta, soffocata, tradita, stiamo cercando insieme a legami, logiche relazioni che definiscano il luogo.

“*Gli antichi sono concordi nel vantare la fertilità del suolo tarentino (...)*” e “*I principali prodotti erano l’olio e il vino. Il suolo tarentino si prestava a culture ortive che Virgilio descrisse*

² Cfr. “*Deliciae Tarentine*” - poemetto in esametri latini in quattro libri, tradotto e pubblicato nel 1771 dall’umanista Cataldantonio Atenisio Carducci come elogio della città di Taranto mediante la descrizione delle sue bellezze naturali e delle attività dell’uomo.

³ cit. “I luoghi del Mito. Il tarantino Galeso: il fiume che fece sognare i poeti, oggi in abbandono” Pubblicato da: Redazione in Copertina, Luoghi e Storie, Luoghi e Storie del Sud, Puglia, Rubriche, Sud Contro 11 novembre 2013.

con la precisione d'un testimone oculare (...)" (Wuilleumier, 1987, p. 16). La terra dunque, se prima era il mare.

Altre testimonianze confermano la ricchezza dei giardini e delle serre tarantine: "*Virgilio e un certo Titinio respirarono il profumo dei fiori, la rosa, il giglio, la verbena e il giacinto, simbolo dell'eroe amicleo, che si può riconoscere sulle prime monete incuse della città. Un genere di mirto, dal fogliame leggero, aveva ricevuto il nome di tarentino. La cura degli ortaggi era affidata a giardinieri speciali (...), Virgilio menziona il papavero commestibile, Columella e Marziale apprezzano il sapore del porro, Plinio vanta i bulbi d'Apulia, accanto ai tigli, gli alberi fruttiferi davano prugne, pere tardive ma buone, fichi di dolcezza eccezionale, castagne che non pesavano sullo stomaco e due specie di noci delle quali l'una aveva il guscio duro e l'altra così friabile che il grammatico Favorino le chiamava Tarentinae (...)*" (Wuilleumier, 1987, p. 20). Pensiamo alle noci e a quel famoso "schiaccianoci" conservato nel Museo Archeologico della città, di pari passo all'agricoltura, un produrre manifatturiero tarantino che comincia a delinearci nella sua eccellenza quella di oggetti di oreficeria. Troviamo legami, segni, fili tesi.

"*Altri alberi offrivano una dolce freschezza, prima di fornire il legno per la flotta, gli olmi erano vicini ai platani, l'ombra dei pini dava un aspetto fosco al Galeso, Catone dà al cipresso il nome di Taranto, perchè secondo Plinio, là esso fu trapiantato da Creta in Italia*" (Wuilleumier, 1987, p. 22). Ritorna nelle narici quell'incomprensibile profumo di fiori alla fine della parte industriale della città, quella altra, e ha una logica la stessa presenza di vivai, perché il territorio parla, se lo si ascolta, suggerisce l'impresa.

"*In questi giardini succhiavano il nettare le api, cantate da Virgilio e da Orazio, delle quali Varrone celebrava il miele scorrevole (...) e la cera impeccabile, pura come quella di Mileto*" (Wuilleumier, 1987, p. 22).

Le api sono presenti in territori non inquinati, sembra così la descrizione di un altro territorio ancora, quello vero, quello originario, non quello che il nome evoca nell'immaginario collettivo, legandolo ad un passato recente che ha tradito il territorio nel suo essere, arrestandone occasionalmente il naturale sviluppo e la valorizzazione.

Su tutto il nome, "Taranto", gli antichi lo davano ad ogni eccellenza prodotta dal territorio o sul territorio, un marchio, un'identità, là dove ancora una volta ciò che si può nominare, si conosce, si riconosce.

Poi ancora gli allevamenti, "*Le mandrie che portavano il nome di Achelouris, comprendevano soprattutto cavalli e montoni*", i cavalli erano tra i migliori dell'antichità, "*(...) numerosi monumenti, rilievi, statuette e monete rappresentano questi corsieri dalla testa fine, dalle gambe nervose e il corpo ben muscoloso, che costituirono la forza e la rinomanza della cavalleria tarentina*" (Wuilleumier, 1987, p. 24). Ancora oggi ci sono razze autoctone di animali, come l'asino di Martina Franca, e nella gastronomia, la carne di cavallo o di agnello testimoniano il legame col passato.

"*Gli agnelli avevano una carne saporita, tenera come le noci*", le capre percorrevano le vie della città, gli asini servivano al trasporto delle mercanzie e al culto dei Venti. E poi, il gatto, molto raro, somigliante ad una pantera, la cicala, la tortorella, il gallo la cicogna, e la tarantola, che ha suggerito arie di danza più che eccessi di febbre" (Wuilleumier, 1987, p. 24). Sembrerebbe facile parlare in futuro di turismo con tali premesse.

Ma tra tutte le attività, una ci interessa particolarmente, lascia un segno, quel filo rosso da riprendere:

"*I montoni passavano per i più belli del mondo antico. Nel Nord dell'Apulia essi avevano una lana morbida, ma corta e sbiadita; quella di Canosa propendeva al bruno, le rive del Galeso fornivano la migliore, d'una lucentezza incomparabile, essa si vendeva molto cara, perchè questa specie di montoni, molto delicata, esigeva cure attente (...)*" (Wuilleumier, 1987, p. 25). Da cui l'industria, proprio quella manifatturiera, perché possedendo in abbondanza greggi di montoni e depositi di murici, Taranto praticava soprattutto l'industria della tessitura a colore.

La stoffa che essa fabbricava ricevette il nome esteso della città ed era molto rara e ricercata; nei testi classici la parola *Tarantinon* indica un tipo di veste che scende fino ai talloni, il tessuto era leggero sottile e trasparente si addiceva alle donne, alcuni lo descrivono bianco, altri porpora.

Un abito dal nome “Taranto”, appare nei testi antichi, e così scopriamo un marketing ante-litteram, dove aziende come Coca-Cola e Ferrero-Nutella hanno solo da imparare, dove il nome e l’appartenenza segnano un brand, una strategia, una forza, identità. Così quel racconto della presenza di Magazzini tessili nel cuore commerciale della città acquista una sua logica storica.

Anche la porpora che si produceva a Taranto portava il nome della città, a rimarcare quella identità, quel forte senso di appartenere al proprio territorio dove l’impresa c’è e fa; esso aveva un colore rosso sangue, si vendeva a trenta denari la libbra sotto Augusto e tale era l’importanza della produzione che durò fino quasi al medioevo.

Il rosso, è il colore che ha il numero maggiore di significati, rispetto a tutti gli altri colori, spesso, questi significati sono contraddittori, e non può essere che il colore di questo territorio.

Nel medioevo, il rosso simboleggiava l’aquila rossa che graffia il drago, quel drago che si vede al di là dell’isola storica centrale.

Il rosso è il colore del fuoco, di “un’area calda”, quella che dalla città industriale si sposta nella città manifatturiera del futuro.

Rosso è il colore delle griffe italiane, Valentino, Ferrari, Alfa Romeo, del Made in Italy.

Il rosso è un colore primario, il suo complementare è il *blu cyan*, gli stessi che campeggiano nello stemma della città, senza coscienza.

Il rosso era il colore tipico di alcuni ornamenti che contrassegnavano gli antichi Cavalieri romani, e i loro cavalli, allevati in questo territorio.

In rosso c’è il conto da pagare per questa città.

Quale futuro dunque, quello dove prima la città era fabbrica, ed oggi la fabbrica torna ad essere città⁴, in una rivoluzione copernicana dall’oggetto al soggetto, quello dove la bellezza è nella natura, nella storia, in sé stessi, un futuro che gira lo sguardo al passato e può fare nel futuro, una nuova anima industriale, un nuovo *daimon*, quello che tra i più antichi Platone definisce “Entità unificante”, Eros, Amore, riappacificazione tra Territorio e abitanti, tra Territorio e industria.

Eccolo il futuro, c’è, ed ha il colore rosso. Il rosso della porpora di una città sepolta sotto la ruggine e il pulviscolo della lavorazione del ferro, che ritrova bellezza in un nuovo fuoco, in una nuova veste ancora da fare: un “abito rosso Taranto”.

Se “la vocazione di un territorio rappresenta la componente di un sistema territoriale in cui trovano sintesi e unitarietà tutte le altre componenti” (Caroli, 2010), per Taranto la vocazione primaria potrà dunque essere il turismo, intorno al quale fare ruotare una serie di imprese di servizi e non solo, anche il manifatturiero, in un’offerta progettata con una strategia di marketing territoriale dove la vocazione attuale è il punto di partenza, l’oggi, con uno sguardo a quel passato che in realtà non ha sviluppato il carattere peculiare del territorio.

Infatti, in alcuni casi la vocazione implica lo sviluppo di attività economiche ma, come nel caso di Manchester o Sheffield, territori vocati all’industria pesante che li ha caratterizzati fino agli anni sessanta, la crisi del settore ha fatto diventare questa vocazione “visibile” un freno alla crescita del territorio stesso, rendendo necessaria una nuova vocazione che possa portare il territorio a una positiva evoluzione.

In altri casi, la vocazione, magari occultata da uno stesso passato recente, potrebbe indirizzare il territorio a competere in mercati dove sono già presenti altri territori; è il caso di località turistiche minori dove sarebbe sufficiente approfondire, distinguere e caratterizzare meglio rispetto a contesti leader o per rendere questa vocazione complementare a quella dei territori limitrofi.

L’unione di questi due casi è da applicare al territorio di Taranto, senza cadere nell’errore di inventare una vocazione che si rivelerebbe fallimentare perché alla lunga rigettata dal territorio

⁴ cfr. concetto espresso dall’architetto Renzo Piano, estensore del progetto di recupero ex Falck e senatore a vita - e l’area Falck all’interno di Sesto era la città diventata fabbrica. Oggi la fabbrica torna a essere città.

stesso come corpo estraneo, ma recuperando dal passato originario la vocazione di questo territorio e sapendo dal territorio prendere valore per ridare bellezza.

Identificare e ripartire dalla vocazione del territorio vuol dire partire dalle eccellenze.

Facendo sintesi di quanto descritto del nostro viaggio a Taranto, tra suggestioni e storia, un'eccellenza la troviamo nel Museo Archeologico MARTA. E' tra i più importanti d'Italia, istituito nel 1887, occupa lo spazio di un ex Convento in pieno "centro città", è stato ristrutturato di recente ed ospita tra le collezioni gioielli ed ori greci e romani unici al mondo.

Buona l'architettura, buono il brand, buoni i contenuti, ma assenza di comunicazione e di visitatori.

Eppure esso incarna la storia, quelle origini archeologicamente caratterizzanti il territorio e, come ci è stato suggerito⁵, potrebbe essere polo culturale a cui agganciare le aree archeologiche visitabili del territorio urbano ed extraurbano, poco conosciute e sfruttate, insieme al sistema delle torri costiere in città e lungo la costa, creare servizi, ma non solo.

Si potrebbe approfondire questa vocazione, costruire un progetto d'impresa, un brand che, dal colore rosso della storia, dia nuovo "abito" a MARTA, crei un "tessuto" territoriale anche per la nascita di un manifatturiero che potrebbe partire a nostro avviso dalla riproduzione dei gioielli custoditi nel museo da parte di artigiani locali (molte le gioiellerie in città!), piuttosto che l'utilizzo di decorazioni ed oggetti riprese nella lavorazione della ceramica di Grottaglie, altra attività diffusa nella provincia.

Fino ad arrivare all'idea di un produttore locale⁶ che in un progetto di valorizzazione che parta dal museo potrebbe creare una bicicletta "rosso Taranto" con scritte color oro, da chiamare "Marta".

Marta porterebbe a spasso la storia e la vocazione di Taranto rendendola visibile, ma ancor prima renderebbe visibile il futuro dell'impresa. Ma questa è un'altra storia.

Bibliografia

- AA.VV., CAPRA S., VALLE L. (2009), "Adriano Olivetti. L'impresa tra innovazione e bellezza", *I Quaderni di Socrate*, n. 2, Pime editrice srl, Pavia.
- ARBESMANN S. (2012), *The Half-life of Facts: Why Everything We Know Has an Expiration Date*, Penguin Group (USA).
- BALESTRI G. (a cura di) (2005), *Manuale di economia e gestione aziendale*, Hoepli, Milano.
- BATTAFARANO G. (2011), *Taranto capitale. Economia, lavoro, ambiente, società*, Scorpione, Taranto.
- CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CAVALLO D. (2011), San Giorgio, il drago e la principessa. Ovvero, la bellezza di un'impresa salverà il territorio, *Sinergie*, n. 86, pp. 207-211.
- CAROLI M.G. (2010), *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2007), *Buon business. Successo economico e comportamento etico*, Il Sole 24Ore, Milano.
- CURTIN P.D. (1988), "Mercanti", *Commercio e cultura dall'antichità al XIX secolo*, Laterza, Bari.
- FABRIS G. (1999), *Societing*, Egea, Milano.
- FENICIA G. (2011), "Mercato ittico e amministrazione civica a Taranto tra '800 e '900", Cacucci, Taranto.
- FRAME E. (2001), *Avere o essere*, Oscar Mondadori, Milano.
- GALIMBERTI U. (2012), "La deformazione allucinatoria della realtà", *La Repubblica*, 5 maggio.
- GIARETTA E. (2003), *Alle origini della tecnica industriale e commerciale. Uno sguardo al passato per contribuire al futuro*, Giappichelli, Torino.
- HEIDEGGER M. (1998), *Il concetto di tempo*, Adelphi, Milano.
- JUNG C.G. (1997), *Opere. Vol. 9/1: Gli archetipi e l'Inconscio collettivo*. Bollati Boringhieri, Torino.
- LA PIETRA U. (1995), *Gio Ponti*, Rizzoli Rcs, Milano.
- MALTESE C. (2011), "La lezione di Steve Jobs sulla bellezza", *Venerdì di Repubblica*, 28 ottobre.
- MICELLI S. (2011), *Futuro artigiano*, Marsilio, Padova.
- NISTRI R. (2012), *Tarentinità. Un'identità residuale*, Scorpione, Taranto.
- PIANO R. (2012), "Il piano dell'architettura", in Trupia P., *Perché è bello ciò che è bello*, FrancoAngeli, Milano.
- PONTI G. (2008), *Amate l'architettura*, Rizzoli, Milano.

⁵ Dal presidente dell'Ordine degli Architetti della Provincia di Taranto, Massimo Prontera.

⁶ Signor Mario Papa, di Papisport, Taranto

- RASCHILLA' R.A. (2010), *Il siderurgico. Cinquant'anni di acciaio in una città alla ricerca di se stessa*, Scorpione, Taranto.
- ROCCELLA G. (2009), *Gio Ponti. Maestro della leggerezza*, Taschen, Colonia.
- SEIWERT L.J. (2003), *Elogio della lentezza. Sette passi indietro per trovare il tempo che non pensavi di avere*, Sperling & Kupfer, Milano.
- TRUPIA P. (2012), *Perché è bello ciò che è bello*, FrancoAngeli, Milano.
- VITTA M. (2001), *Il progetto della bellezza - il design fra arte e tecnica 1851-2001*, Einaudi, Torino.
- WUILLEUMIER P. (1987), *Taranto dalle origini alla conquista romana*, trad. G. Ettore, Mandese editore, Taranto.

Il ruolo strategico della media impresa nei distretti industriali manifatturieri*

MAURO CAPESTRO* GIANLUIGI GUIDO*

Abstract

Obiettivi. *Il principale obiettivo del presente studio è di dimostrare come effettivamente nei distretti industriali manifatturieri del settore moda siano solo le medie imprese ad avere le caratteristiche competitive necessarie per competere a livello globale, tali da farle essere le nuove imprese-leader.*

Metodologia. *La ricerca è stata condotta su i due distretti calzaturieri pugliesi, Barletta e Casarano, attraverso il metodo dell'analisi per gruppi.*

Risultati. *Dall'analisi è emerso come effettivamente nei due distretti il gruppo di imprese più competitivo sia quello delle medie imprese che grazie all'innovazione di prodotto e alla differenziazione stanno incrementando le loro vendite acquisendo nuovi clienti.*

Limiti della ricerca. *I limiti della ricerca riguardano soprattutto la natura stessa della ricerca, e della metodologia utilizzata, vale a dire una ricerca esplorativo-descrittiva che non permette di arrivare a conclusioni riguardanti i comportamenti e le scelte delle aziende.*

Implicazioni pratiche. *Lo studio pone le basi per la definizione di una politica strategica che punti a favorire lo sviluppo delle relazioni tra le imprese distrettuali minori e le medie imprese al fine di favorire la diffusione di nuova conoscenza legata all'ambiente globale per rilanciare la competitività dell'intero distretto.*

Originalità del lavoro. *L'originalità del lavoro risiede nel dimostrare, attraverso un'analisi per gruppi, che l'emergere della media impresa nei distretti industriali è un fenomeno generale che esula dall'appartenenza al distretto il quale non ha nessuna influenza su tale evoluzione.*

Parole chiave: *media impresa; distretti industriali; analisi per gruppi*

Objectives. *The aim of this study is to demonstrate that, in fashion industrial districts, only medium-sized enterprises have the right features to compete at the global level, such as to make them become the new leading firms.*

Methodology. *The research was conducted on two footwear districts in Puglia, Barletta and Casarano, through the method of cluster analysis.*

Findings. *The analysis showed that in the two districts the most competitive group of district firms are that of medium-sized firms that through innovation and product differentiation are capable of increasing their sales by acquiring new customers.*

Research limits. *The limitations of the research mainly concern the exploratory-descriptive nature of the research, and the methodology used, that does not allow to draw conclusions about the behavior and the choice of firms.*

Practical implications. *The study lays the groundwork for the definition of a strategic policy that aims to promote the development of relations between smaller district firms and medium-sized enterprises in order to promote the dissemination of new knowledge related to the global environment capable to boost the competitiveness of the whole district.*

Originality of the study. *The originality of the work lies in demonstrating, through cluster analysis, the emergence of medium-sized enterprises in industrial districts as a general phenomenon that is independent from being a firm in the district and which actually has no influence on district evolution.*

Keywords: *medium-sized enterprise; industrial districts; cluster analysis*

* Il lavoro è da ritenersi frutto di una comune condivisione degli Autori i quali hanno dato il loro attivo contributo in sede di stesura e di revisione di tutti i paragrafi.

* Dottore di ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: mauro.capestro@unisalento.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: gianluigi.guido@unisalento.it

1. Introduzione

Il fenomeno della globalizzazione si è sviluppato in modo esponenziale negli ultimi 20 anni generando di conseguenza molteplici e opposti modelli di risposta con diversi effetti per lo sviluppo locale e regionale. Ciò ha creato nuove opportunità, ma anche nuove minacce, per gli attori pubblici e privati (Parrilli *et al.*, 2013).

Proprio in questi ultimi anni, le piccole e medie imprese (PMI) italiane hanno dovuto affrontare crescenti difficoltà nel gestire le nuove sfide competitive, perdendo quote di mercato a livello internazionale a vantaggio di nuovi concorrenti stranieri, con significative perdite di fatturato e occupazionali (De Marchi *et al.*, 2013). In Italia, come in tutti i paesi industrializzati, le aziende che più hanno sofferto questi macro-fenomeni sono le PMI operanti nei settori manifatturieri più tradizionali, in quanto, con la globalizzazione sono venute a scontrarsi con realtà capaci di produrre il loro stesso prodotto con un notevole risparmio dei costi di produzione, soprattutto di quelli legati alla manodopera.

In un tale contesto economico mondiale aggravato dal recente periodo di grande recessione - la crisi economica/finanziaria del 2008-2009 - anche il modello dei distretti industriali, che, nonostante la crisi, rappresenta il modello produttivo di riferimento per il sistema economico italiano, soprattutto nei settori del *Made in Italy*, quale il settore Moda cioè il Tessile-Abbigliamento-Calzaturiero (TAC) (Ricciardi, 2010), ha subito profondi cambiamenti ai quali sono seguiti tutta una serie di diversi *patterns* di risposta (Belussi e Sedita, 2008). È proprio il nuovo mercato globale a mettere in crisi il modello dei distretti industriali definiti da Becattini (1989, p. 113) “come una entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in una area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinate, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”. La sfida alla quale i distretti, in questi anni, sono stati chiamati a rispondere è basata sul superamento della scarsa capacità di adattamento e rinnovamento dovuta al forte radicamento territoriale che, sebbene un tempo fosse il punto di forza di questo modello organizzativo, ormai è diventato una grande debolezza (Santoni e Zanni, 2011).

In generale i modelli di risposta alla crisi derivante dalla globalizzazione hanno comportato radicali modifiche strutturali dei distretti interessati evidenziando la costituzione di grandi gruppi d'impresa intorno a un'impresa-leader (Randelli e Boschma, 2012), o all'avvento di alcune imprese - cosiddette distrettuali globali (IDG) - capaci di collegare l'ambiente globale con quello distrettuale (Camuffo e Grandinetti, 2011). In ambo i casi, cioè le imprese capofila per i gruppi e le IDG, si tratta per lo più di imprese di medie dimensioni che dimostrano una più adeguata strutturata organizzativa, maggiori risorse tecnico-finanziarie, adeguate politiche commerciali e di marketing (Varaldo, 2006a; Zanni *et al.*, 2008).

Alla luce delle indicazioni che emergono in conseguenza dell'evoluzione del sistema economico mondiale in tema di competizione globale, con particolare riferimento al modello dei distretti industriali e, al loro interno, a quelli manifatturieri, con il presente studio si è voluto analizzare le caratteristiche strutturali dei due distretti calzaturieri pugliesi, vale a dire Barletta e Casarano, e quelle competitive delle imprese localizzate al loro interno, al fine di capire quali sono le imprese-leader e, soprattutto, quali sono le loro scelte strategiche, al fine di sottolineare il ruolo centrale della media impresa quale nuova impresa-leader a cui spetta il compito di risollevare le sorti dei due distretti presi in esame, attuando, supportata dagli altri attori presenti nei due distretti, le necessarie strategie di risposta alla crescente competitività.

2. Distretti industriali di fronte alla globalizzazione: l'emergere della media impresa

I distretti industriali costituiscono uno degli assi portanti del sistema economico italiano, un fenomeno che nel corso degli anni ha suscitato grande interesse da parte della letteratura italiana e internazionale (cfr. Becattini *et al.*, 2009), mettendone in risalto le condizioni di avvio, i meccanismi di sviluppo e le attuali prospettive di cambiamento. I caratteri fondamentali di tali

sistemi sono tuttavia riassumibili nell'elevata diffusione di piccole e medie imprese, la specializzazione nelle tradizionali produzioni del *Made in Italy* e la stretta relazione con la comunità locale di appartenenza.

Con l'avvento del fenomeno della globalizzazione e l'aumento del livello di competitività legato all'entrata sul mercato delle economie emergenti capaci di produrre a costi notevolmente più bassi, il modello dei distretti industriali in Italia è entrato in difficoltà perché i metodi di concorrenza internazionale e di business sono cambiati innescando un obbligato processo di miglioramento e riorganizzazione della catena di produzione (Varaldo, 2006b).

In particolare, i modelli di risposta dei distretti dipendono soprattutto dal tipo di *governance* che li contraddistingue e dalle strategie che le imprese al loro interno adottano. A tal proposito, Ricciardi (2013) individua quattro categorie di distretti: "dinamici", "maturi", "vulnerabili" e "virtuali". I "distretti dinamici" sono caratterizzati da un elevato livello di cooperazione interna e dalla presenza di imprese-leader che assicurano un costante processo innovativo, continuando a perseguire *performance* positive dal punto di vista economico-reddituale. I "distretti maturi" presentano, invece, un fortemente radicamento nel territorio, una scarsa capacità di *governance* e relazioni interne del tutto spontanee e non pianificate. In tali distretti sono solo alcune le imprese che prestano attenzione al marketing e all'innovazione riuscendo in tali casi a superare i periodi di crisi che contraddistinguono tali distretti. I "distretti vulnerabili" risultano privi di *governance* e sono poco radicati nel territorio. Le imprese al loro interno operano singolarmente senza sviluppare processi cooperativi tra di loro. In tali casi l'appartenenza al distretto è un rischio più che un vantaggio, soprattutto quando nel distretto vi sono poche imprese-leader che rappresentano il principale sbocco commerciale per le altre, inoltre, la scarsa propensione all'innovazione e al marketing ne peggiora la già precaria situazione economico-reddituale. Infine, i "distretti virtuali" creati attraverso decreti regionali, ma che di fatto rappresentano solo delle aree industriali.

La principale variabile che contraddistingue le quattro diverse categorie di distretti appena descritti è la capacità relazionale delle imprese distrettuali, responsabile della trasmissione e della condivisione della conoscenza essendo quest'ultima necessaria per il naturale processo di autorinnovamento che ha da sempre caratterizzato i distretti (Cresta, 2008). In tal senso la globalizzazione ha accentuato la necessità di attrarre all'interno del distretto nuova conoscenza, proveniente dall'ambiente globale (Di Maria, *et al.*, 2012).

Il nuovo scenario competitivo premia le organizzazioni più complesse in grado di integrare le conoscenze locali con quelle globali per creare e gestire nuove competenze aziendali, soprattutto nel campo della ricerca e del marketing (Ferrucci e Guercini, 2013). Tutto ciò ha determinato un processo di selezione delle aziende che ha portato ad una netta contrazione strutturale della popolazione distrettuale per l'effetto congiunto dell'incremento della mortalità e del calo della natalità aziendale determinando al contempo l'esistenza all'interno di uno stesso distretto di aziende in crisi e aziende che sono riuscite ad far fronte al fenomeno della globalizzazione continuando ad essere competitive e redditizie (De Marchi e Grandinetti, 2014).

Tale processo di selezione sembra, quindi, favorire le imprese di medie dimensioni le quali dimostrano di avere una forte attitudine innovativa legata proprio alla loro maggiore capacità di creare nuova conoscenza dall'interazione con l'ambiente globale, migliorando, in principal modo, le competenze dell'area marketing, oltre che quelle legate all'internazionalizzazione (Coltorti *et al.*, 2013; Varaldo *et al.*, 2009).

In particolare, l'importanza della media impresa, capace di interagire tra locale e globale, appare ancora più evidente nei distretti industriali, e soprattutto in quelli legati ai settori del *Made in Italy*, vale a dire i settori del tessile, abbigliamento e calzaturiero, quale appunto i distretti del settore moda. In tali settori le mutate condizioni della concorrenza e della domanda globale hanno messo in evidenza come risulti ormai necessario ripensare al loro modello di business e soprattutto alle loro politiche di marketing, puntando su innovazione, differenziazione e una politica di costruzione e valorizzazione del *brand* (Gregori *et al.*, 2013).

In tale studio si è voluto analizzare le caratteristiche dei due distretti industriali calzaturieri localizzati in Puglia, vale a dire il distretto di Barletta e quello di Casarano, i quali stanno tuttora

vivendo un periodo di profonda crisi generale, al fine di porre in evidenza il fatto che le sole imprese che presentano le caratteristiche competitive, necessarie per far fronte, con successo, ai cambiamenti commerciali e competitivi avvenuti a livello globale, sono le imprese di medie dimensioni.

3. Campo d'indagine e obiettivi di ricerca

La struttura dell'industria calzaturiera pugliese assume una ben distinta dimensione spaziale essendo le imprese prevalentemente concentrate in un ambito territoriale ben definito, vale a dire attorno a due principali città, Barletta a nord di Bari e Casarano, a sud di Lecce, attorno alle quali si sono sviluppati i due relativi distretti (D'Ercole, 1992).

Entrambi i distretti sono caratterizzati da un tessuto di PMI, prevalentemente a proprietà e gestione familiare, le quali condividono di norma fasi diverse dello stesso ciclo di produzione industriale. Il distretto di Barletta si differenzia da quello di Casarano principalmente sotto il profilo merceologico, essendo prevalente nel primo la produzione di calzature da lavoro e sportive, mentre nel secondo quelle casual e d'alta moda (Guido, 2003).

L'origine del distretto di Barletta, che comprende 9 principali comuni (tra cui Barletta), risale ai primi del '900, quando erano già presenti sul territorio diverse strutture artigiane che fabbricavano scarpe da lavoro. Negli anni '60, l'introduzione delle soles in plastica permise alle aziende del distretto di divenire leader europei nella produzione di scarpe sportive con questo tipo di soles più a basso costo, esportando gran parte della stessa produzione in Francia, Germania e UK (D'Ercole, 2000). Negli anni il distretto si è specializzato nella produzione di scarpe sportive (in larga parte) e da lavoro (in minima parte), adottando strategie competitive basate sul basso costo di produzione (Amighini e Rabellotti, 2006). Con la globalizzazione dei mercati il distretto ha iniziato a risentire dell'aumento del livello di competizione globale ed è entrato in crisi (soprattutto il segmento delle calzature sportive) per la sopravvenuta concorrenza dei paesi in grado di produrre a costi notevolmente inferiori, vale a dire i paesi dell'Europa dell'Est, prima, e quelli asiatici, dopo.

Il distretto di Casarano si estende, invece, nel basso Salento, a sud-ovest di Lecce, all'interno di un'area in cui ricadono 29 comuni (i principali per localizzazione, Casarano e Matino). L'origine del distretto può esser fatta risalire agli inizi degli anni '50, con la nascita della sua impresa-leader, la Filanto, che si impose sul mercato internazionale con uno specifico prodotto: la calzatura da passeggio, con tomaia in pelle e fondo in cuoio, del tipo mocassino tubolare di qualità economica. Anche il distretto casaranese, come quello barlettano, è entrato in crisi in conseguenza della globalizzazione, avendo fondato le sue strategie produttivo-commerciali esclusivamente su strategie di costo.

Negli anni d'oro il sistema calzaturiero distrettuale pugliese contava circa 1.000 imprese e circa 15.000 addetti. Negli anni '90 e 2000, a seguito delle prime delocalizzazioni all'estero di parti del processo produttivo e della crisi commerciale, la struttura dei due distretti ha subito notevoli modifiche arrivando a contare circa 600 aziende e 5.000 addetti.

Nonostante tale involuzione e lo stato generale di crisi in cui da tempo versano i due distretti (Guido, 2003; Guido e Marraffa, 2004), al loro interno vi sono aziende che hanno saputo reagire alla crisi e che rappresentano i modelli da studiare e seguire per tentare di risollevare le sorti del sistema calzaturiero pugliese (Capestro *et al.*, 2014a,b). In particolare, per quanto riguarda il distretto di Barletta, vi è un intero segmento, quello delle scarpe da lavoro, che, grazie ad alcune imprese, è riuscito, riposizionando la produzione su livelli di alta qualità, a fronteggiare la crisi, ciò a spinto diverse aziende produttrici di scarpe sportive a riconvertire la loro produzione in scarpe da lavoro e usufruire delle nuove conoscenze che si stanno sviluppando nel distretto in questi ultimi anni (Capestro *et al.*, 2014a).

Considerando la recente letteratura sui distretti, che tratta l'emergere della media impresa quale nuova impresa-leader (Camuffo e Grandinetti, 2011; Randelli e Lombardi, 2014, Varaldo *et al.*, 2009) e lo stato in cui versano i due distretti calzaturieri pugliesi, con il presente studio si è voluto

analizzare la struttura di entrambi i distretti al fine di dimostrare come le imprese più competitive, in grado di “condurre” le politiche strategico-operative distrettuali, sono le imprese di medie dimensioni, e ciò vale a prescindere dal distretto in cui esse sono localizzate. Inoltre, i risultati di recenti ricerche sulle imprese-leader dei principali distretti italiani hanno sottolineato il ruolo di alcuni aspetti gestionali particolarmente rilevanti per gestire i cambiamenti in atto, tra cui le caratteristiche distintive su cui fondare il proprio vantaggio competitivo, quali qualità, attività di marketing e comunicazione e internazionalizzazione della catena del valore (Arikan e Schilling, 2011; Corò e Micelli, 2007). Inoltre, in letteratura è stato più volte dimostrato che i comportamenti innovativi delle imprese distrettuali hanno portato ha dei miglioramenti della performance aziendale soprattutto in termini di maggiori vendite (Boix e Galletto, 2009; Boschma e Ter Wal, 2007; Rabellotti *et al.*, 2009).

Alla luce di quanto appena affermato, le domande alle quali si è cercato di rispondere con il presente studio sono state due: (1) Quali sono le “imprese-leader” presenti nei due distretti calzaturieri pugliesi (dal punto di vista delle scelte strategiche e dei risultati di gestione)? E (2) Quali sono le caratteristiche competitive che le contraddistinguono? In tal senso le ipotesi di ricerca formulate sono:

1. le nuove imprese-leader sono le imprese di medie dimensioni;
2. le loro caratteristiche competitive si basano su un vantaggio competitivo legato alla qualità. una terza ipotesi di ricerca è stata la seguente;
3. le imprese-leader (di medie dimensioni) presentano un significativo trend di fatturato positivo.

4. Metodologia

Per poter rispondere alla domanda quali sono le “imprese-leader” presenti nei due distretti, si possono utilizzare due diversi approcci metodologici, uno di tipo cognitivo e l’altro di tipo analitico.

Il metodo cognitivo si basa sulle dichiarazioni rilasciate dagli opinion leader (imprenditori, attori pubblici locali, ecc.) che, sulla base della loro esperienza professionale e della loro conoscenza del contesto imprenditoriale e del territorio, hanno individuato realtà che hanno saputo emergere dal resto del sistema per connotazioni organizzative, performance o innovatività.

A tale approccio è stato affiancato un metodo oggettivo, quello della *cluster analysis*, che studia le imprese dal punto di vista delle loro caratteristiche strutturali e competitive (Lorenzoni e Varaldo, 2006).

In due precedenti studi sui due distretti oggetto d’indagine (Capestro *et al.*, 2014a,b), attraverso delle interviste in profondità ad alcuni attori (imprenditori, attori pubblici, associazioni di categoria) di entrambi i distretti, sono emerse delle indicazioni riguardanti quelle che dovrebbero essere considerate le nuove imprese-leader, le quali stanno attuando, alla loro gestione, i cambiamenti necessari per affrontare i nuovi scenari competitivi, riuscendo nel contempo ad avere anche dei risultati positivi. Tali due studi sono da considerare come un unico studio pilota.

In questo studio, invece, che è da considerare come principale, si è deciso di applicare l’approccio più analitico per dimostrare l’obiettivo e le ipotesi di ricerca e per confermare quanto emerso dalle interviste con gli attori principali dei due distretti. A tal proposito si è proceduto ad analizzare la struttura dei due distretti e, quindi, a classificare le imprese localizzate al loro interno in gruppi omogenei, attraverso il metodo dell’analisi per gruppi (*cluster analysis*). In tal modo, sono stati individuati dei gruppi omogenei di imprese secondo criteri legati non solo alla dimensione (fatturato e numero addetti) ed alla tipologia produttiva, ma anche alle scelte compiute in tre fondamentali aree competitive: a) le reti orizzontali tra le imprese (*connessioni*), in particolare, il grado e le modalità del decentramento produttivo e i rapporti di produzione e commercializzazione con l’estero; b) i flussi logistici verticali di beni e informazioni (*canali*), in particolare, i rapporti con fornitori e distributori; la programmazione e controllo della produzione; l’analisi della potenzialità interna dell’impresa, in base alla tecnologia (padronanza, composizione e sviluppo del patrimonio tecnologico) e alla formula imprenditoriale; e c) il grado di personalizzazione

dell'offerta alla propria domanda (*clientela*), in particolare, attraverso l'analisi dei prodotti e dei mercati, il numero dei clienti principali e l'analisi della pressione concorrenziale da essi subita (Guido, 2002).

Dopo aver, quindi, individuato i diversi gruppi di imprese all'interno dei due distretti, per ciascuno di essi sono state, poi, verificate le caratteristiche competitive, relativamente alle tre aree competitive appena descritte. Si è scelto di procedere in tal modo, attraverso cioè l'analisi per gruppi, in quanto la stessa è stata ritenuta strumentale per l'approfondimento degli aspetti specifici legati alle tre aree strategiche considerate. Inoltre, già in passato diversi Autori hanno utilizzato la stessa metodologia per studiare la struttura dei distretti ed analizzare le leadership delle imprese al loro interno (Guido, 2003; Rabellotti and Schmitz, 1999; Chiarvesio *et al.*, 2010). Tali aree rappresentano le principali, nonché primarie, leve strategiche attraverso le quali le aziende definiscono la loro conduzione aziendale e dalle quali dipendono i principali risultati di gestione, dalle vendite, al posizionamento sul mercato, alle *partnership* strategiche, all'internazionalizzazione (Guido 2002).

Infine, per ogni gruppo di imprese è stato calcolato il trend del fatturato degli ultimi tre esercizi, al fine di valutare quali imprese riescono, nonostante il periodo generale di crisi in cui versano i due distretti, a generare dei risultati positivi e ad essere in crescita.

Il piano di campionamento delle imprese analizzate è stato sviluppato sulla base degli elenchi ufficiali delle imprese operanti nel settore delle calzature, localizzate nei comuni dei due distretti considerati, iscritte al registro delle imprese della Camera di Commercio (codici ATECO 2007: 15.11.00; 15.20.10; 15.20.20; 14.19.21; 16.29.11; 20.59.60; 22.19.01; 22.29.01). Tali liste sono state, inoltre, integrate dalle informazioni raccolte presso gli stessi imprenditori oggetto dell'indagine.

In considerazione della specializzazione produttiva e del fenomeno della divisione del lavoro, derivanti dai diversi processi di disintegrazione verticale e di decentramento produttivo, le imprese individuate sono state suddivise in base alla tipologia d'attività esercitata, individuando 4 gruppi principali: 1) le imprese calzaturiere, che svolgono tutte le fasi del processo produttivo, il cui output è la scarpa; 2) le imprese subfornitrici, che svolgono fasi di produzione per conto di altre imprese, fornendo sovente anche i materiali, quali le aziende di orlatura, taglio dei pellami (trancerie), tomaifici, ecc.; 3) le imprese produttrici di parti, accessori e semilavorati, che producono in proprio parti della scarpa, quali i solettifici, suolifici, tacchifici, imprese produttrici di fondi della scarpa, ecc.; e 4) le imprese dell'indotto che svolgono attività complementari alla produzione principale, quali, ad esempio, i produttori di scatole per scarpe, di etichette per scarpe, ditte commerciali, ecc.

La selezione del campione è avvenuta per entrambi i distretti secondo il metodo del campionamento sistematico, stratificato proporzionale per tipologia di attività e dimensione (categoria di addetti), sulla base degli elenchi fornitrici della Camera di Commercio. In caso di mancata rintracciabilità o collaborazione, le imprese sono state sostituite con altre unità di pari caratteristiche strutturali. L'appartenenza ai diversi gruppi è stata verificata sottoponendo alle imprese estratte per la somministrazione del questionario due domande di screening, precisamente, *qual è la tipologia di attività svolta*, e *qual è il numero di addetti dell'impresa*, in modo da collocare l'unità rilevata nella giusta quota del campione.

Le aziende selezionate sono state intervistate attraverso un questionario a domande chiuse somministrato ai responsabili delle singole imprese (77% titolari e soci amministratori, 23% responsabili vari). Il campione ottenuto è stato di 138 aziende, 63 del distretto di Barletta e 75 del distretto di Casarano. I dati sono stati raccolti approssimativamente tra giugno e dicembre 2013.

Per ciò che riguarda, invece, il questionario somministrato, formulato considerando gli obiettivi di ricerca e studi precedenti (Guido, 2003), esso risulta composto da una prima parte in cui si rilevano le caratteristiche strutturali dell'impresa relativamente a tipologia di attività, categoria di addetti e fatturato degli ultimi 3 esercizi, e da una seconda parte in cui, invece, sono state richieste informazioni riguardanti i vantaggi di specializzazione e, in particolare, il decentramento delle attività produttive (imprese decentranti e imprese terziste), le relazioni con l'estero, l'analisi della concorrenza, la logistica in entrata, l'analisi della potenzialità interna dell'impresa (riguardo al

patrimonio tecnologico e alla formula imprenditoriale), i mercati e clienti serviti (prodotti offerti, prezzi praticati, distribuzione, investimenti pubblicitari). Le domande di questa seconda parte riguardano le tre aree competitive (connessioni-canali-clienti) in precedenza definite.

5. Risultati

La segmentazione delle imprese dei due distretti è stata condotta sulla base di variabili strutturali utilizzando la tecnica statistica multivariata della *cluster analysis* attraverso raggruppamento gerarchico (metodo di Ward), basata su una misura di similarità/dissimilarità (distanza euclidea) e con la standardizzazione dei punteggi. In particolare, l'analisi è stata condotta sui valori medi delle diverse variabili del questionario, strutturali (fatturato, addetti e tipologia d'attività) e competitive (relative alle tre macro-aree strategiche: connessioni, canali, e clienti).

L'analisi ha evidenziato tre principali segmenti di imprese per entrambi i distretti, in più per il distretto di Barletta è stata rilevata la presenza di una sola azienda con più di 300 dipendenti che rientra nella profilo delle grandi aziende, anche se effettivamente più vicina al profilo operativo della media impresa. In particolare, i gruppi in questione sono, rappresentati nella Tabella 1:

1. Piccole imprese calzaturifici e subfornitori (Seg. 1-B e 1-C);
2. Piccole imprese produttrici di parti e indotto (Seg. 2-B e 2-C);
3. Medie imprese calzaturifici (Seg. 3-B e 3-C);
4. Grandi imprese calzaturifici (Seg. 4-B).

I diversi gruppi rilevati presentano delle analogie confermate da un'ulteriore analisi per gruppi sui valori medi delle caratteristiche competitive dei segmenti trovati sintetizzate, come di seguito riportano le Tabelle 2, 3 e 4, a seconda della specifica area competitiva, vale a dire, *connessioni*, *canali*, e *clienti* (Guido, 2003).

Tab. 1: Principali caratteristiche strutturali dei segmenti di imprese dei distretti di Barletta e Casarano

Caratteristiche Strutturali	Seg.1-B	Seg. 2-B	Seg. 3-B	Seg. 4-B	Seg.1-C	Seg. 2-C	Seg. 3-C
Fatturato medio 2012 (in migliaia di euro)	433	382	10.340	43.200	201	157	5.110
Numero addetti							
Meno di 10	.47	.42	-	-	.89	.84	-
Tra 11 e 50	.53	.58	-	-	.11	.16	-
Tra 51 e 250	-	-	1.0	-	-	-	1.0
Più di 251	-	-	-	1.0	-	-	-
Attività esercitata							
Calzaturifici	.59	-	1.0	1.0	.25	-	.92
Subfornitori	.41	-	-	-	.75	-	.08
Produttori di parti accessori e semilavorati	-	.62	-	-	-	.73	-
Indotto	-	.38	-	-	-	.27	-

Fonte: ns. elaborazione

5.1 I segmenti del distretto di Barletta

Il *primo segmento* del distretto di Barletta rappresenta un gruppo numeroso di piccole imprese divise tra calzaturifici (59%) e subfornitori (41%) con un fatturato medio annuo pari a circa 433 mila euro. I calzaturifici presenti in questo segmento sono per la maggior parte aziende che continuano a produrre calzature sportive e sandali. L'analisi delle caratteristiche competitive evidenzia una quasi pari presenza di imprese decentranti e terziste, le quali hanno contatti (decentrano e servono) soprattutto con imprese della zona (stessa provincia). Le aziende di tale segmento affermano di ricercare la qualità più della quantità, denotano una modesta propensione all'exportazione, trainata soprattutto dai calzaturifici, e nessun investimento produttivo all'estero.

Dal lato dei *canali*, va sottolineato il fatto che il vantaggio competitivo sia ancora poco concentrato su politiche di differenziazione (solo il 34%), che, per i calzaturifici, dovrebbe permettere loro di spaziare con la propria offerta riuscendo a rispondere meglio agli andamenti di mercato. Altri punti sfavorevoli sono la scarsa propensione all'innovazione e il persistere di una forte dipendenza dal potere dei distributori. Infine, le aziende di tale segmento lamentano l'elevata concorrenza che unita agli scarsi investimenti pubblicitari frena le vendite, infatti dichiarano che i loro clienti, altre imprese, sono perlopiù gli stessi da anni e vanno diminuendo. Tutto ciò dimostra come effettivamente la maggior parte delle imprese di tale segmento sia molto statica sia in termini operativi (strategici e non) e relazionali.

Il *secondo segmento* del distretto di Barletta rappresenta un gruppo di imprese di piccola dimensione, composto principalmente da imprese produttrici di parti, accessori e semilavorati (62%) e da imprese dell'indotto (38%). Anche tale segmento, come il primo, presenta una certa staticità operativa in termini di rapporti, perlopiù con organizzazioni della stessa provincia e per niente aperte verso l'estero. Questo sottolinea il forte legame con il distretto, avendo sviluppato una certa specializzazione produttiva. In tal senso, infatti, il riposizionamento di molti calzaturifici sul segmento delle scarpe antinfortunistiche ha gettato le basi per lo sviluppo di tutta una serie di nuove imprese che producono ora parti e componenti per la calzatura da lavoro. Nonostante la specializzazione, il numero dei concorrenti più diretti rimane abbastanza elevato, e ciò ha delle inevitabili conseguenze sul prezzo di vendita, in media abbastanza basso (sotto i 25 euro) e sulla modalità di gestione, legata principalmente al principio della flessibilità (59%), a scapito dell'innovazione. Infine, tale segmento, come il primo, presenta una scarsa attività di marketing, riguardanti soprattutto gli investimenti pubblicitari, che, se adeguatamente ed opportunamente effettuati, potrebbero avere un effetto diretto sullo sviluppo della clientela, magari anche attraverso le esportazioni, per evitare il rischio di essere del tutto dipendenti dalle aziende locali.

Il *terzo segmento* del distretto di Barletta rappresenta un gruppo di imprese calzaturiere di medie dimensioni (classe dipendenti tra 51 e 250), impegnate nella produzione di calzature da lavoro (87%), con un fatturato medio pro capite di oltre dieci milioni di euro. La maggior parte di queste aziende decentra parti del processo produttivo soprattutto nelle imprese del distretto e all'estero, dove vengono ancora effettuati degli investimenti produttivi, anche se non di elevata entità, a differenza di quelli effettuati in Italia, a dimostrazione di una generale inversione di tendenza, motivata soprattutto dalla ricerca della qualità. Tale segmento è il più dinamico del distretto, con una buona propensione all'esportazione e all'innovazione, senza trascurare l'importanza degli investimenti pubblicitari diretti. Nonostante l'elevata concorrenza, che incide sulla formazione del prezzo (67%), il perseguimento di un vantaggio competitivo di differenziazione dei prodotti e dei mercati e la scelta di puntare sulla qualità, ha permesso alle aziende di applicare un prezzo maggiore (55% nella fascia 25-50 euro), premiandole in termini di vendite (59% i clienti sono in aumento, 41% i clienti sono nuovi), nonostante l'utilizzo di canali distributivi non sempre corti (41% grossisti).

Il *quarto segmento* del distretto di Barletta è rappresentato dalla sola azienda leader, la Cofra Spa, che rappresenta la grande impresa (con più di 300 addetti ed un fatturato medio annuo di oltre 40 milioni di euro), anche se risulta essere più vicina alle medie imprese con cui condivide le fortune di mercato, con un leggero margine di successo nel processo di internazionalizzazione, dato che l'estero costituisce tanto un mercato di sbocco, per una quota di prodotto oscillante tra il 50 e il 90% (in diversi paesi), quanto la localizzazione delle imprese terziste verso cui decentrare parte delle lavorazioni specializzate che non si ha convenienza a svolgere in loco. La ricerca della qualità caratterizza i rapporti di subfornitura, inoltre, segnali positivi si riscontrano anche nell'ammontare degli investimenti dedicati agli impianti produttivi (in Italia più che all'estero) e alla pubblicità.

Nonostante il vantaggio competitivo sia basato sulla differenziazione, l'aumento generale della concorrenza pone la gestione aziendale su un doppio binario, da un lato puntare sull'innovazione di prodotto per avere quel valore aggiunto necessario per la qualità e chiedere un prezzo medio più alto, ma dall'altro operare in termini di flessibilità.

Tab. 2: Caratteristiche competitive delle imprese dei distretti di Barletta e Casarano nell'area delle connessioni

A. Area delle connessioni (Reti orizzontali tra le imprese)		Seg. 1-B	Seg. 2-B	Seg. 3-B	Seg. 4-B	Seg. 1-C	Seg. 2-C	Seg. 3-C
A1	Percentuale di produzione decentrata							
	Decentranti	.45	.10	.81	1.0	.15	.21	.71
	Terziste	.55	.77	-	-	.77	.45	.15
	Entrambe	-	-	-	-	-	-	-
Imprese decentranti								
A2	Percentuale di produzione decentrata c/o terzi							
	Meno del 50%	.36	.76	.27	-	.88	.05	.90
	Tra il 50% e il 90 %	.58	.24	.73	1.0	.08	.11	.10
	Più del 90%	.06	-	-	-	.04	.84	-
A3	Numero medio di imprese terziarie	5	4	10	10	5	4	5
A4	Localizzazione prevalente delle imprese terziarie							
	Nella stessa provincia	1.0	1.0	.56	.35	.87	.68	.38
	In altre provincie o regioni	-	-	.10	-	.13	.32	.42
	All'estero	-	-	.34	.65	-	-	.20
A5	Tipologia di subfornitura ricercata							
	Qualità (produzione specializzata)	.67	.71	1.0	1.0	.73	.68	1.0
	Quantità (produzione de-specializzata)	.33	.29	-	-	.27	.32	-
Imprese terziarie								
A6	Percentuale di fatturato che deriva da produzioni per c/terzi							
	Meno del 50%	.23	-	1.0	1.0	.11	.05	1.0
	Tra il 50% e il 90 %	.12	-	-	-	-	-	-
	Più del 90%	.65	1.0	-	-	.89	.95	-
A7	Numero medio di imprese servite	5	10	-	-	10	35	2
A8	Localizzazione prevalente delle imprese servite							
	Nella stessa provincia	.75	.86	-	-	.78	.73	.10
	In altre provincie o regioni	.25	.14	-	-	.22	.27	.72
	All'estero	-	-	-	-	-	-	-
A9	Tipologia di fornitura fornita							
	Qualità (produzione specializzata)	1.0	1.0	-	-	.84	.97	1.0
	Quantità (produzione de-specializzata)	-	-	-	-	.16	.03	-
Relazioni con l'estero								
A10	Percentuale del fatturato per esportazioni							
	Nessuno	.68	1.0	-	-	.84	.91	-
	Meno del 50%	.32	-	.50	-	.16	.09	.18
	Tra il 50% e il 90 %	-	-	.50	1.0	-	-	.82
	Più del 90%	-	-	-	-	-	-	-
A11	Numero medio delle nazioni in cui si esporta	3	-	10	10	3	2	10
A12	Principali aree d'esportazione							
	Germania	.25	-	.12	.21	.25	.25	.07
	Francia	.15	-	.12	.20	.26	.10	.12
	Gran Bretagna	.24	-	.11	.23	.16	.21	.13
	Russia	-	-	.12	.11	.03	-	.22
	Resto Europa	.06	-	-	-	.07	-	-
	Asia e Medio Oriente	-	-	.15	.12	-	-	.20
	Stati Uniti	.20	-	.13	.13	.05	.16	.18
	Altri paesi	-	-	.10	-	.11	.08	-
A13	Investimenti produttivi all'estero negli ultimi 3 anni							
	Nessuno	1.0	1.0	.33	-	1.0	1.0	.28
	Meno di 500.000 di euro	-	-	-	-	-	-	-
	Tra 500.000 e 2.000.000 di euro	-	-	.67	1.0	-	-	.55
	Più di 2.000.000 di euro	-	-	-	-	-	-	.16
A14	Principali aree geografiche per investimenti							
	Paesi dell'est Europa (Albania, Romania, ecc.)	-	-	.43	.35	-	-	.42
	Asia (Cina, India, Bangladesh, ecc.)	-	-	.45	.65	-	-	.25
	Altri (Unione Europea, Stati Uniti)	-	-	.12	-	-	-	.33

Nota: I valori nella tabella sono stati calcolati su percentuali di risposte valide.

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 3: Caratteristiche competitive delle imprese dei distretti di Barletta e Casarano nell'area dei canali

B. Area dei canali (Gestione dei flussi in entrata e in uscita)		Seg. 1-B	Seg. 2-B	Seg. 3-B	Seg. 4-B	Seg. 1-C	Seg. 2-C	Seg. 3-C
Concorrenza nel distretto								
B1	Tipologia dei più diretti concorrenti							
	Calzaturifici	.57	-	.70	1.0	.27	-	.89
	Subfornitori	.31	.10	.30	-	.73	-	.11
	Produttori parti e componenti	.12	.66	-	-	-	.76	-
	Indotto	-	.24	-	-	-	.24	-
B2	Numero medio dei più diretti concorrenti	15	20	8	3	15	15	3
B3	Numero concorrenti più forti	3	5	2	-	5	5	1
B4	Principale causa mancanza di sviluppo							
	Mancanza tecnologie e professionalità	.18	-	.38	-	.35	.12	.25
	Facile imitazione del prodotto	.21	.26	-	-	.40	.36	.65
	Prezzi di vendita bassi	.56	.72	.16	-	.25	.52	.10
B5	I concorrenti imitano le stesse strategie di produzione e di vendita?							
	Si	.84	.63	.80	1.0	.82	.91	.50
	No	.16	.37	.20	-	.18	.09	.50
B6	Vantaggio competitivo							
	Costi minori	.27	.23	-	-	.38	.15	-
	Differenziazione	.34	.10	1.0	1.0	.05	.07	.70
	Specializzazione	.39	.67	-	-	.57	.78	.30
Logistica e produzione								
B7	Percentuale di materie prime fornite dal 20% dei principali fornitori							
	Meno del 50%	.20	.23	-	-	.53	.45	-
	Tra il 50% e il 90 %	.43	.48	.87	1.0	.38	.35	1.0
	Più del 90%	.32	.21	.13	-	.09	.20	-
B8	Investimenti produttivi in Italia negli ultimi 3 anni							
	Nessuno	.74	.92	-	-	.43	.54	-
	Meno di 500.000 di euro	.26	.08	-	-	.34	.46	.12
	Tra 500.000 e 2.000.000 di euro	-	-	1.0	-	.23	-	.15
	Più di 2.000.000 di euro	-	-	-	1.0	-	-	.73
B9	Percentuale media di utilizzo degli impianti							
	Meno del 50%	.43	.38	-	-	.33	.41	-
	Tra il 50% e il 90 %	.57	.62	.81	1.0	.67	.59	.64
	Più del 90%	-	-	.19	-	-	-	.36
B10	Tipo di canale distributivo							
	Propria forza vendita	.42	.65	.28	.20	.40	.69	.25
	Internet	.19	.12	.31	.36	.24	.11	.56
	Grossisti	.39	.23	.41	.44	.26	.20	-
	Dettaglianti	-	-	-	-	.10	-	.19
B11	Percentuale di distribuzione fornita dal 20% dei principali distributori							
	Meno del 50%	.42	.47	-	-	.70	.82	1.0
	Tra il 50% e il 90 %	.58	.53	1.0	1.0	.30	.18	-
	Più del 90%	-	-	-	-	-	-	-
Potenzialità interna dell'impresa								
B12	Tipologia di personale impiegato							
	Specializzato	.51	.67	1.0	1.0	.62	.71	1.0
	Semplice	.49	.33	-	-	.48	.29	-
B13	Tipo di tecnologie utilizzate							
	Di base	.16	.11	-	-	.32	.25	-
	Standard	.65	.56	-	-	.45	.54	.38
	Innovative	.19	.23	1.0	1.0	.23	.21	.62
B14	Rinnovo tecnologie							
	Meno di 1 anno	-	.07	.24	-	.06	.03	.23
	Meno di 5 anni	.52	.46	.76	1.0	.27	.34	.77
	Oltre 5 anni	.45	.42	-	-	.67	.63	-
B15	Formula imprenditoriale							
	Specializzazione Produttiva	.29	.31	.12	-	.61	.62	.14
	Innovazione di prodotto	-	.10	.50	.50	.05	.07	.53
	Flessibilità di mercato	.71	.59	.38	.50	.34	.31	.33

Nota: I valori nella tabella sono stati calcolati su percentuali di risposte valide.

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4: Caratteristiche competitive delle imprese dei distretti di Barletta e Casarano nell'area dei clienti

C. Area della clientela (Grado di personalizzazione dell'offerta)		Seg. 1-B	Seg. 2-B	Seg. 3-B	Seg. 4-B	Seg. 1-C	Seg. 2-C	Seg. 3-C
Mercati								
C1	Clientela finale							
	Altre imprese	.82	.77	.70	1.0	.82	1.0	.58
	Consumatori finali	.18	.23	.30	-	.09	-	.42
C2	Tipologia prevalente di produzione							
	Tubolare	.32	-	-	-	.33	-	.42
	Cementato (incollato)	-	-	.11	-	.12	.23	-
	Cucito	.39	-	.12	-	.36	-	.43
	Iniettato	.23	.16	.77	1.0	.05	.03	-
	Vulcanizzato	-	-	-	-	-	-	-
	Altro	-	.67	-	-	.14	.54	.09
C3	Materiale prevalentemente utilizzato							
	Cuoio/Pelle	.25	-	.78	1.0	.44	.35	.92
	Gomma	-	.13	.16	-	.15	-	.08
	Plastica	.36	.23	-	-	-	.15	-
	Tunith	.08	-	-	-	.12	.05	-
	Altro	.24	.55	.03	-	.13	.22	-
C4	Tipologia prevalente di scarpe							
	Basic	-	-	-	-	.25	.23	-
	Alta moda	-	-	-	-	-	.43	.48
	Casual/Tendenza	.25	.39	-	-	.55	.10	.42
	Sportive	.35	.14	.13	-	-	-	-
	Lavoro	.24	.35	.87	1.0	-	-	-
	Altro	.14	-	-	-	.13	.21	.10
C5	Target							
	Uomo	.24	.12	.76	1.0	.50	.12	.27
	Donna	.23	.23	-	-	.25	.36	.73
	Bambino	-	-	-	-	.13	.11	-
	Tutti	.49	.51	.24	-	.12	.13	-
C6	Fattore prevalente formulazione prezzi							
	Costi	.13	.18	.33	-	.39	.27	.54
	Domanda	-	-	-	-	-	-	.16
	Concorrenza	.87	.82	.67	1.0	.61	.73	.30
C7	Prezzo medio al distributore							
	Meno 25 euro	.78	.84	.45	1.0	.78	.73	-
	Tra 25 e 50 euro	.10	-	.55	-	.15	.18	.37
	Più di 50 euro	-	-	-	-	-	-	.63
C8	Investimenti diretti pubblicitari							
	Si	.37	.35	1.0	1.0	.18	.19	1.0
	No	.63	.65	-	-	.82	.81	-
C9	Sito web aziendale							
	Si	.37	.52	1.0	1.0	.58	.55	1.0
	No	.63	.48	-	-	.42	.45	-
C10	Database clienti							
	Si	.94	.88	1.0	1.0	.81	.72	1.0
	No	.06	.12	-	-	.19	.28	-
Clientela								
C11	Tipologia di clienti							
	Maggior parte nuovi	-	-	.41	-	.35	-	.38
	Maggior parte gli stessi	.57	.63	-	.50	.41	.54	-
	Aumentano	.15	-	.59	.50	-	-	.62
	Diminuiscono	.25	.29	-	-	.24	.24	-
C12	Fatturato fornito dal 20% dei principali clienti							
	Meno del 50%	.23	.21	.67	1.0	.26	.39	1.0
	Tra il 50% e il 90 %	.55	.43	.33	-	.51	.41	-
	Più del 90%	.16	.36	-	-	.19	.20	-
C13	Numero medio di clienti-chiave	5	6	20	30	8	7	15
C14	Numero ulteriori fornitori dei clienti-chiave							
	Meno di 5	.15	.13	-	-	.31	-	.50
	Tra 5 e 10	.58	.56	.41	-	.57	.63	.50
	Più di 10	.27	.31	.59	1.0	.12	.37	-

Nota: I valori nella tabella sono stati calcolati su percentuali di risposte valide.

Fonte: ns. elaborazione

In tal senso, infatti, la concorrenza rappresenta ancora un fattore determinante nella determinazione dei prezzi di vendita, anche se grazie alla sua esperienza nel settore può contare sulla possibilità di produrre la qualità a costi inferiori rispetto ai concorrenti. Puntare maggiormente su canali diretti di distribuzione del prodotto darebbe all'azienda l'opportunità di essere al tempo stesso maggiormente competitiva e redditiva.

5.2 I segmenti del distretto di Casarano

Il *primo segmento* del distretto di Casarano rappresenta un gruppo di piccole imprese del distretto, l'89% delle quali con meno di 10 addetti ed un fatturato medio pro capite di circa 201 mila euro, composto per la maggior parte da subfornitori (75%, in particolare, tomaifici e trancerie) e per il resto da calzaturifici (25%). Al pari del primo segmento di Barletta, le aziende di tale segmento hanno rapporti soprattutto con aziende locali (stessa provincia) con pochissimi collegamenti con l'estero (16% delle aziende produce meno del 50% di fatturato dalle esportazioni). Per ciò che riguarda la subfornitura, ricercano e servono soprattutto prodotti di qualità, anche se evidenziano ancora un tasso di occupazione di manodopera specializzata non eccessivamente elevato (62%), considerando la maggiore presenza di subfornitori rispetto ai calzaturifici. Dal punto di vista della concorrenza, il segmento si caratterizza per la presenza di un ampio numero di competitori diretti (in media 15), un vantaggio competitivo distribuito tra costi bassi (35%) e specializzazione (57%) e un ampio ricorso ai distributori a dispetto di un prezzo di vendita medio inferiore ai 25 euro (78%) con un ovvio impatto negativo sul margine di profitto. Le aziende di tale segmento continuano a produrre soprattutto scarpe da passeggio per uomo, investendo poco in pubblicità (19%) lamentando una diminuzione delle vendite (24%) o clienti sempre gli stessi da anni (41%). Infine, scarsa attenzione viene rivolta all'innovazione (di prodotto 5%, e solo il 58% ha un sito web).

Il *secondo segmento* del distretto di Casarano rappresenta un gruppo di imprese dell'indotto e produttrici di parti, accessori e semilavorati, prevalentemente di piccolissima dimensione, l'84% delle quali con meno di 10 addetti, il cui fatturato medio pro capite è di circa 157 mila euro. Anche tale segmento è molto simile al secondo gruppo di imprese del distretto di Barletta. Si nota una maggiore presenza di imprese produttrici di parti, accessori e semilavorati (73%), con rapporti soprattutto con imprese locali, che puntano su una produzione specializzata. Anche in tale segmento, nonostante il vantaggio competitivo si basi sulla specializzazione produttiva, il numero dei concorrenti più diretti abbastanza elevato influisce direttamente e in maniera negativa i prezzi di vendita, ritenuti il principale fattore che ostacola lo sviluppo (52%). In aggiunta bisogna sottolineare anche una scarsa propensione all'innovazione e agli investimenti diretti in pubblicità (19%), oltre a un limitato rapporto con l'estero.

Infine, il *terzo segmento* del distretto di Casarano è rappresentato da un ristretto numero di imprese calzaturifici (92%) di media dimensione con più di 50 addetti e un fatturato medio pro capite di oltre 5 milioni di euro. Decentrano parte della loro produzione presso aziende localizzate nella stessa provincia (38%), ma anche nel resto d'Italia (42%), avendo, molte di queste, legami con aziende di altri distretti calzaturieri soprattutto con quello della Riviera del Brenta, e all'estero (20%). Hanno una buona propensione all'esportazione (per l'82% le esportazioni rappresentano tra il 50 e il 90% del fatturato), in diverse zone geografiche, puntano sulla qualità e su un vantaggio competitivo di differenziazione. Tale vantaggio è accompagnato da buoni investimenti in innovazione di prodotto e in comunicazione (pubblicità), per puntare alla creazione di marchi propri e di un'immagine del prodotto che faccia leva sul valore dei prodotti *Made in Italy*, al fine di poter puntare su prezzi medi più elevati che permettono di ammortizzare il calo quantitativo della domanda generale. Per le aziende di tale settore il maggior rischio è rappresentato dalla facile imitazione del prodotto, soprattutto dai cinesi, ecco perché è necessario puntare a prodotti di qualità e ad un massiccia politica di differenziazione. Questo segmento, analogo per struttura e strategia operativa al terzo segmento del distretto di Barletta, con cui condivide anche le migliori performance di vendita, evidenzia come le dimensioni aziendali rappresentino la principale caratteristica per competere nel settore.

5.3 L'andamento del fatturato per i diversi segmenti di Barletta e Casarano

Oltre alla segmentazione strutturale e alla rilevazione delle aree competitive che caratterizzano i diversi segmenti di imprese individuati per i due distretti, è stato rilevato anche il fatturato relativo agli ultimi 3 esercizi, vale a dire 2010, 2011 e 2012.

E' interessante vedere, come dimostra la Tabella 5, che, da questo punto di vista, i gruppi delle imprese di medie dimensioni sono gli unici, che nel triennio considerato, hanno registrato un trend di fatturato significativamente positivo.

Tab. 5: Variazione media fatturato dei diversi gruppi di imprese dei distretti di Barletta e Casarano

	Seg.1-B	Seg. 2-B	Seg. 3-B	Seg. 4-B	Seg.1-C	Seg. 2-C	Seg. 3-C
Fatturato medio 2010 (in migliaia di euro)	430	394	8.851	40.240	207	171	4.642
Fatturato medio 2011 (in migliaia di euro)	432	387	9.458	41.570	203	163	4.773
Fatturato medio 2012 (in migliaia di euro)	433	382	10.340	43.200	201	157	5.110
Var. media fatturato (triennio 2010 – 2012)	0,35%	-1,53%	8,09%	3,62%	-1,46%	-4,18%	5,18%

Fonte: ns. elaborazioni

Questo dato supporta la considerazione generale che si può trarre considerando i risultati del presente studio e, cioè, che le imprese di medie dimensioni sono le imprese da considerare quali nuove imprese-leader a cui affidare le sorti dei distretti industriali, soprattutto di quelli in crisi, e cioè potrebbe valere indipendentemente dal distretto e dal territorio in cui si trova. Tali imprese, infatti, presentano le caratteristiche competitive, relative alle scelte compiute nelle principali aree strategiche, che permettono di affrontare i cambiamenti economico-commerciali, avvenuti con la globalizzazione, in maniera proficua, permettendo, alle stesse aziende, di competere a livello globale e di riuscire a crescere (in parte dimostrato dal trend di fatturato), nonostante un aumento del livello di competitività internazionale e, in tal caso, una contrazione della domanda, soprattutto a livello nazionale (ANCI, 2012).

6. Discussione generale

Con il presente studio si è voluto studiare la struttura dei due distretti calzaturieri pugliesi, Barletta e Casarano, al fine di verificare quali imprese abbiano le caratteristiche necessarie per competere a livello globale e, considerando il profondo stato di crisi generale in cui versano i due distretti, alle quali spetta il compito di risollevare le sorti di entrambi i distretti per una possibile e auspicabile rinascita.

In particolare, sono state analizzate le caratteristiche strutturali in termini di fatturato, addetti e tipologia di attività, al fine di individuare gruppi omogenei di imprese per permetterne la classificazione in ordine alle caratteristiche competitive in relazione alle tre macro-aree competitive connesse, rispettivamente, a:

- a) le reti orizzontali tra le imprese (connessioni), che sostanziano prevalentemente i vantaggi di specializzazione: in particolare, il grado e le modalità del decentramento produttivo; i rapporti di produzione e commercializzazione con l'estero;
- b) i flussi logistici verticali di beni e informazioni (canali), che sostanziano prevalentemente i vantaggi di costo relativo: in particolare, i rapporti con fornitori e distributori; la programmazione e controllo della produzione; l'analisi della potenzialità interna dell'impresa, in base alla tecnologia (padronanza, composizione e sviluppo del patrimonio tecnologico) e alla formula imprenditoriale;

c) il grado di personalizzazione dell'offerta alla propria domanda (clientela), che sostanzia prevalentemente i vantaggi di differenziazione della produzione: condotta, in particolare, attraverso l'analisi dei prodotti e dei mercati; la classificazione del portafoglio-clienti in funzione del ciclo di vita e della contribuzione al fatturato; il numero dei clienti chiave; e l'analisi della pressione concorrenziale da essi subita.

Dai risultati della *cluster analysis* emerge chiaramente, che in relazione alle suddette aree strategiche, le aziende più competitive, alle quali spettano le sorti dei due distretti, sono le aziende di medie dimensioni e questo risultato non dipende dal distretto.

Considerando i diversi gruppi di imprese emersi dall'analisi, emergono delle similitudini tra i diversi gruppi di imprese rilevate per ogni distretto che portano a delle considerazioni comuni.

In particolare, per quanto riguarda il primo segmento del distretto di Barletta e del distretto di Casarano, per entrambi composto da piccole imprese calzaturifici e subfornitori con scarsa propensione ai cambiamenti e una gestione ancorata ancora alla oramai inefficiente strategia di costo, il possibile punto di svolta è collegato alla creazione di nuove relazioni (magari con imprese di altri distretti) e agli investimenti in innovazione che potrebbero permettere alle aziende di tali segmenti di puntare alla qualità in maniera decisa e non solo sperata, differenziando l'offerta.

Il secondo segmento del distretto di Barletta presenta caratteristiche strutturali e competitive simili al secondo segmento del distretto di Casarano, entrambi composti da imprese di piccola dimensione produttrici di parti, accessori e semilavorati e da imprese dell'indotto. Anche tali segmenti, come i primi, presentano una certa staticità. Per entrambi, inoltre, nonostante il vantaggio legato alla specializzazione, è utile e necessaria l'indicazione manageriale di una maggiore pianificazione strategica che centri il tutto su attività di marketing e su innovazioni tecnologiche, al fine di costruire un vantaggio competitivo, ampio e duraturo, sfruttabile nel breve come nel lungo periodo.

Il primo così come il secondo segmento di entrambi i distretti, proprio per la situazione altamente concorrenziale con cui sono costretti a misurarsi, vedono la loro clientela diminuire, e praticando prezzi mediamente bassi, ciò comporta un inevitabile ripercussione negativa sul fatturato, così come evidenziato nei dati riportati nella suddetta Tabella 4.

Infine, le aziende del gruppo di medie dimensioni di entrambi i distretti, così come l'unica azienda di grandi dimensioni del distretto di Barletta, tutte calzaturifici, presentano delle interessanti similitudini in termini di caratteristiche competitive. Non solo possiedono le risorse (finanziarie e tecnico-manageriali) necessarie per puntare a produrre prodotti di qualità e basare la propria strategia su politiche di differenziazione e di innovazione di prodotto, gestendo adeguatamente anche le perturbazioni di mercato attraverso una adeguata flessibilità produttiva. In tale ottica le medie imprese sono ritenute le organizzazioni produttive più propense e idonee ad adattare il proprio business model e le loro strategie commerciali e di marketing per far fronte ai continui cambiamenti che il nuovo mercato globale impone continuamente (Pucci *et al.*, 2013). Il successo di tali strategie ha un impatto positivo soprattutto nelle vendite che aumentano grazie anche all'acquisizione di nuovi clienti.

Per entrambi i distretti e per i diversi tipi di calzature prodotte, ricercare un vantaggio di differenziazione, che potrebbe esaltare i fattori competitivi propri del *Made in Italy* - come la qualità percepita, la creatività, la moda e il *design* -

potrebbe permettere una *price leadership*, vale a dire la possibilità di imporre sul mercato prezzi più alti per prodotti unici. Tale vantaggio comporta investimenti, da un lato, nell'innovazione del prodotto per migliorare la percezione dell'offerta e, dall'altro, in strategie di comunicazione, per creare l'immagine del prodotto.

Infatti, si può supporre, leggendo i dati della Tabella 4 che è proprio una strategia legata alla qualità a permettere ai calzaturifici di medie dimensioni di chiedere sul mercato dei prezzi più alti ottenendo in tal modo un risultato positivo in termini di aumento del fatturato. Dai risultati dell'analisi si può, inoltre, ipotizzare che sia proprio questo tipo di strategia a permettere alle stesse aziende di raggiungere nuove nicchie di mercato legate, soprattutto per le scarpe del distretto di

Casarano, ai prodotti *Made in Italy*, quali ad esempio le economie emergenti come Russia, Arabia ed Estremo Oriente.

Si può sostanzialmente affermare che le ipotesi formulate sono state confermate dai risultati ottenuti con l'analisi per gruppi effettuata, la quale ci ha permesso di individuare nelle imprese medie quelle che potrebbero essere considerate le imprese-leader dei due distretti, che basano la loro produzione sulla qualità, e che riescono ad avere dei risultati positivi in termini di crescita del fatturato.

7. Conclusioni

A fronte delle grandi trasformazioni che da tempo stanno interessando i distretti industriali, soprattutto quelli manifatturieri, pare opportuno sottolineare non solo la necessità che le aziende attuino i necessari cambiamenti nell'ambito delle loro scelte strategiche, puntano ovviamente alla qualità, ai servizi e a politiche di marketing, ma soprattutto individuare le imprese-leader che sono da considerare le traghettatrici di una politica comune distrettuale, essendo queste ultime quelle più dotate in termini di risorse economiche e soprattutto umane.

Ed è ciò che è stato fatto con il presente studio. Ritornando alla classificazione proposta da Ricciardi (2013), i due distretti calzaturieri pugliesi rientrano in quelli che l'autore definisce "distretti maturi", in cui solo alcune imprese, in presente caso i calzaturifici di medie dimensioni, riescono ad affrontare la crisi. Infatti, dallo studio è emerso che, almeno dal punto di vista delle scelte effettuate nelle aree strategiche relative alle connessioni con le altre imprese, i canali scelti per introdurre il prodotto sul mercato, e il grado di personalizzazione dell'offerta in base alla loro clientela, le medie imprese posseggono le caratteristiche competitive adeguate, sulla base della letteratura nazionale e internazionale in tema di evoluzione dei distretti (Belso-Martinez, 2008; Belussi e Sammarra, 2010; Gregori *et al.*, 2013; Rabellotti *et al.*, 2009), per affrontare la globalizzazione dei mercati.

Agli inizi del 2000, in uno studio analogo condotto da Guido (2003), i due distretti presentavano, invece, una composizione strutturale e operativa abbastanza diversa da quella attuale.

Nel distretto di Barletta erano prevalenti le imprese che producevano scarpe sportive, casual e sandali, mentre il numero di imprese che producevano scarpe da lavoro era limitato (era presente Cofra e qualche altra azienda). Nel distretto di Casarano, invece, si producevano principalmente scarpe da passeggio maschili. In entrambi i distretti si perseguivano, soprattutto, strategie di costo producendo prodotti di qualità medio-bassa, con scarsissimi investimenti in politiche di marketing in grado di creare un marchio e un'immagine propria che li contraddistinguesse nel panorama internazionale. Per ottenere un rilevante vantaggio di costo venivano delocalizzate verso i paesi più a basso costo parti del processo produttivo.

Inoltre, nel distretto di Casarano, erano presenti due grandi aziende leader, Filanto e La Nuova Adelchi, che con la globalizzazione sono del tutto fallite, perché hanno continuato a perseguire vantaggi di costo che non rendevano più dal punto di vista della redditività.

Attualmente, invece, nei due distretti le medie imprese puntano sulla qualità e sulla differenziazione, cercando di sfruttare l'immagine nel mondo dei prodotti *Made in Italy* che rientrano nel settore moda. Nel distretto di Barletta è da sottolineare l'importante processo di innovazione di prodotto che le aziende del settore delle scarpe da lavoro stanno portando avanti, anche attraverso la piattaforma europea (*Footwear European Technology Platform*) che riunisce un insieme di aziende, istituzioni e centri di ricerca, di diversi paesi europei, col fine di rendere la produzione europea di calzature la numero uno al mondo. Invece, nel distretto di Casarano, sempre ad opere delle medie imprese, è da sottolineare lo sforzo di riposizionare il distretto sulla produzione di calzature di alta moda con particolare riferimento al target femminile, al fine di risollevarne le sorti del distretto caratterizzato da una grave situazione di crisi generale legate alla composizione passata (dipendenza quasi totale dalle due imprese-leader ormai fallite).

Di fronte ai cambiamenti che stanno interessando le diverse economie e società, in cui alcuni fattori sembrano rivestire un ruolo centrale come l'aumento dell'incertezza, il ruolo sempre maggiore della conoscenza, l'affermarsi di un'economia della diversità, una cosa appare certa per quanto riguarda l'evoluzione dei distretti industriali: affrontare e superare queste sfide non è più solo una questione delle singola impresa, ma dell'intero sistema il quale richiede il contributo ed il coinvolgimento proattivo di tutti gli attori che ruotano attorno alle imprese e che devono interagire con esse in modo sempre più continuo, quali Istituzioni locali e nazionali, università, centri di ricerca, associazioni varie, società di servizi, al fine di favorire lo sviluppo della nuova conoscenza, delle infrastrutture necessarie, delle relazioni internazionali, necessari per rafforzare la capacità competitiva del sistema distrettuale.

Come accennato pocanzi, nell'attuale periodo di globalizzazione la conoscenza diventa un fattore di estrema importanza per la competitività delle aziende. In due precedenti studi esplorativi sui due distretti in questione, vale a dire Barletta e Casarano, è appunto emerso come l'elemento essenziale per il rilancio dei distretti sia proprio la diffusione di nuova conoscenza (Capestro *et al.*, 2014ab). In tal senso accanto alla la media impresa, la costituzioni di agenzie KIBS (*Knowledge Intensive Business Service*), che erogano servizi ad alto contenuto di conoscenza nei campi delle ICT, delle innovazioni di prodotto di processo e organizzativo, del marketing, della formazione e della internazionalizzazione (Camuffo e Grandinetti, 2011; Strambach, 2008), potrebbero favorire il processo di rilancio dei due distretti attraverso un aumento del livello medio di competitività delle imprese distrettuali e un conseguente miglioramento delle relazioni interne. L'obiettivo in tal caso dovrebbe essere quello di trasformare i due distretti ad oggi maturi, in distretti "dinamici", in cui l'elevato livello di cooperazione interna e la presenza di imprese-leader dinamiche dovrebbe assicurare un costante processo di innovativo (Ricciardi, 2013). Quindi, dal punto di vista delle implicazioni operative, gli sforzi dovrebbero essere indirizzati, soprattutto dal punto di vista del supporto da parte degli attori pubblici e dalle altre organizzazioni (associazioni di categorie) verso un aumento del livello di competitività medio delle imprese dei due distretti attraverso investimenti in ricerca, in formazione continua in infrastrutture materiali o immateriali, in comunicazione e innovazione, anche a partire dal semplice sito web, che, come si può vedere dalla Tabella 4, ancora non è presente in molte aziende. In tale ottica la medie impresa dovrebbe fungere la azienda capofila a supporto delle altre attraverso relazioni di collaborazione e cooperazione.

Dal punto di vista teorico, invece, la presente ricerca si inserisce in un ciclo di studi sui due distretti calzaturieri pugliesi in cui si cerca di arricchire la recente letteratura in tema di evoluzione dei distretti industriali dimostrando che alla base di tutto il sistema distrettuale vi è la conoscenza (da intendersi come nuove competenze acquisibili attraverso la collaborazione con le imprese leader, la formazione, e servizi personalizzati ad alto contenuto di conoscenza, quali quelli forniti dai KIBS) la quale migliora non solo la competitività delle singole aziende, ma anche le stesse relazioni che sono alla base del concetto di distretto, e che i fenomeni evolutivi possono essere generalizzati, indipendentemente dal distretto di appartenenza.

A tal proposito, ad oggi, sono stati realizzati due studi esplorativi, il primo, (da considerare come studio pilota) attraverso delle interviste in profondità ai principali attori distrettuali, ha permesso di definire le cause della crisi dei due distretti e anche le possibile imprese in grado di risollevarne le sorti, e la presente ricerca descrittiva (da considerare come principale), con il quale si volevano confermare i risultati ottenuti con il primo studio esplorativo e individuare la caratteristiche competitive delle nuove imprese-leader. Entrambi, comunque, hanno permesso di ricavare delle indicazioni di massima, da utilizzare per definire gli step di ricerca successivi, inquadrabili come ricerca futura e che riguardano, più in dettaglio:

- l'analisi delle relazioni esistenti tra le scelte effettuate dalle medie imprese nelle tre macro-aree strategiche, qui analizzate, e le variabili di performance, quali ROI, ROE, ROS, e la crescita dimensionale delle aziende (numero addetti), al fine di verificare come e se queste scelte influiscano su tali variabili, per poi utilizzare questi risultati per le altre aziende;

- l'analisi delle relazioni collaborative-informative tra le imprese e tra queste e gli attori istituzionali del sistema, attraverso la *network analysis*, al fine di valutare il capitale relazionale all'interno dei due distretti e il processo di circolazione e diffusione della conoscenza;
- e infine, l'analisi delle variabili che influenzano il processo di innovazione distrettuale, da intendersi come processo interattivo legato alla collaborazione-cooperazione che (dovrebbe) caratterizzare il sistema distrettuale, studiando in modo particolare il ruolo delle medie imprese in tale processo.

Per ciò che riguarda, invece, i limiti della ricerca sono da inquadrare soprattutto nella natura stessa della ricerca, e della metodologia utilizzata, vale a dire una ricerca esplorativo-descrittiva che permette solo di dare una descrizione del fenomeno studiato, al fine di definirne la composizione, ma non ci permette di capirne la dinamica, né da quali comportamenti e/o scelte dipendono i risultati delle aziende (capire come eventuali variabili si legano e/o come si influenzano tra loro).

Alla fine bisogna però riconoscere che solo dallo studio della diversità interna al distretto, in termini di percorsi dei differenti segmenti di imprese, può nascere la possibilità di sviluppo per l'intero sistema, e questo può ovviamente essere solo un primo passo di ricerca.

Bibliografia

- ANCI, *Shoe Report 2012*, Franco Angeli, Milano.
- AMIGHINI A. RABELLOTTI R. (2006), "How do italian footwear industrial districts face globalization?", *European Planning Studies*, vol. 14, n 4, pp. 485-502.
- ARIKAN A.T., SCHILLING M.A. (2009), "Structure and governance in industrial districts: implications for competitive advantage", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 44, pp. 772-803.
- BECATTINI G. (1989), "Riflessioni sul distretto industriale Marshalliano come concetto socioeconomico", *Stato e Mercato*, vol. 25, pp. 111-128.
- BECATTINI G., BELLANDI M., DE PROPRIIS L. (2009), *A handbook of industrial districts*, (a cura di) Edward Elgar, Cheltenham.
- BELSO-MARTINEZ J.A. (2008) "Differences in survival strategies among footwear industrial districts: the role of international outsourcing", *European Planning Studies*, vol. 16, n. 9, pp. 1229-1248.
- BELUSSI F., SAMMARRA A. (2010), *Business networks in clusters and industrial districts. The governance of the global value chain*, Routledge: Abingdon, UK.
- BELUSSI F., SEDITA S.R. (2008), "L'evoluzione del modello distrettuale: la "delocalizzazione inversa" e il caso del distretto della concia di Arzignano", *Economia e Politica Industriale*, vol. 35, n. 2, pp.51-72.
- BOARI C., LIPPARINI A. (1999), "Networks within industrial districts: Organising knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies", *Journal of Management and Governance*, vol. 4, n. 3, pp. 339-60.
- BOIX R., GALLETTO V. (2009), "Innovation and industrial districts: a first approach to the measurement and determinants of the i-district effect", *Regional Studies*, vol. 43, n. 9, pp. 1117-1139.
- BOSCHMA R.A., TER WAL A.L.J. (2007), "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy", *Industry and Innovation*, vol. 14, pp. 177-199.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R. (2011), "Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, n. 9-10, pp. 815-852.
- CAPESTRO M., PINO G., GUIDO G. (2014a), "The role of knowledge and inter-firm relations in the renewal process of industrial districts in crisis: an exploratory study", *EGOS Conference*, Rotterdam, 3-5 luglio.
- CAPESTRO M., TARANTINO E., MORGAGNI F., TRICARICO E., GUIDO G. (2014b), "Distretti calzaturieri in crisi: cause del declino e strategie di rinnovamento", *Economia e Società Regionale*, vol. 32, n. 1, pp. 188-214.
- CHIARVESIO M., DI MARIA E., MICELLI S. (2010), "Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts", *European Planning Studies*, vol. 18, n. 3, pp. 333-350.
- COLTORTI, F., RESCINITI, R., TUNISINI, A., VARALDO, R. (2013), *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*, Springer-Verlag, Milano.
- CORO G., MICELLI S. (2007) "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana", *Economia Italiana*, n. 1, pp. 1-24.
- CRESTA A. (2008), *Il ruolo della governance nei distretti industriali*, Franco Angeli, Milano.
- D'ERCOLE M. (1992), "Il distretto di Casarano", in Onida F., Falzoni A., Viesti G. (a cura di), *I distretti industriali, crisi o evoluzione*, Egea, Milano.
- D'ERCOLE M. (2000), "Il distretto barlettano della calzatura", in Viesti G. (a cura di), *Come Nascono i Distretti Industriali*, Laterza, Bari.
- DE MARCHI V., GRANDINETTI R. (2014) "Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: looking at the Italian experience", *Competition and Change*, vol. 18, n. 1, pp. 70-87.

- DE MARCHI V., LEE J., GEREFFI G. (2013), "Globalization, recession and the internationalization of industrial districts: experiences from the Italian gold jewellery industry", *European Planning Studies*, vol. 22, n. 4, pp. 866-884.
- DI MARIA E., BETTIOL M., DE MARCHI V., GRANDINETTI R. (2012), "Developing and managing distant markets: the case of KIBS", *Economia Politica*, vol. 29, n. 3, pp. 361-379.
- FERRUCCI L., GUERCINI S. (2013), "Le medie imprese tra continuità strategica e cambiamento nella crisi economica mondiale", *Mercati e Competitività*, vol. 3, n. 3, pp. 25-46.
- GRANDINETTI R., DE MARCHI V. (2012), "Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto", *Studi Organizzativi*, vol. 2012, n. 2, pp. 142-175.
- GREGORI G.L., CARDINALI S., TRAVAGLINI M. (2013) "Imprese calzaturiere e competitività nel mercato mondiale: il caso di una luxury brand company", *Mercati e Competitività*, n. 3, pp. 151-168.
- GUIDO G. (2002), "Il marketing competitivo nel commercio elettronico dei distretti", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 189, n. 1, pp. 31-50.
- GUIDO G. (2003), "Segmenti, reti e fabbisogni strategici delle imprese distrettuali calzaturiere pugliesi", *Economia e Politica Industriale*, vol. 2006, n. 119, pp. 101-137.
- GUIDO G., MARRAFFA A. (2004), "La rete collaborativo-informativa del sistema distrettuale calzaturiero pugliese: una network analysis", *Economia, Azienda e Sviluppo*, vol. 2, n. 3, pp. 24-55.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., VARALDO R. (2006), *Analisi e ricerca sull'organizzazione dei distretti industriali e dei sistemi produttivi locali*, Edizione Regione Toscana: Firenze
- MATTIACCI A., SIMONI C., ZANNI L. (2008), "Italian SME international strategies: state-of-the-art and some empirical evidences", in Dana L.P., Welpel I., Han M., Ratten V. (a cura di), *Handbook of Research on European Business and Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham.
- PARRILLI M.D., NADVI K., YEUNG H. W.C. (2013), "Local and regional development in Global Value Chains, production networks and innovation networks: a comparative review and the challenges for future research", *European Planning Studies*, vol. 21, n. 7, pp. 967-988.
- PUCCI T., SIMONI C., ZANNI L. (2013), "Modelli di business e strategie di marketing nelle medie imprese. La gestione della crisi tra continuità e cambiamento", *Mercati e Competitività*, n. 3, pp. 25-46.
- RABELLOTTI R., SCHMITZ H. (1999), "The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico", *Regional Studies*, vol. 33, n. 2, pp. 97-108.
- RABELLOTTI R., CARABELLI A., HIRSCH G. (2009), "Italian industrial districts on the move: where are they going?", *European Planning Studies*, vol. 17, n. 1, pp. 19-41.
- RANDELLI F., BOSHTA R.A. (2012), "Dynamics of industrial districts and business groups: the case of the Marche region", *European Planning Studies*, vol. 20, n. 12, pp. 1961-1974.
- RANDELLI F., LOMBARDI M. (2014), "The role of leading firms in the evolution of SMEs clusters: evidence from the leather products cluster in Florence", *European Planning Studies*, vol. 22, n.6, pp. 1199-1211.
- RICCIARDI A. (2013), "I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive", *Sinergie*, n. 91, pp. 21-58.
- RICCIARDI A. (2010), "L'impatto della crisi sui distretti industriali: tendenze evolutive e scenari futuri", *Il Ponte*, vol. 66, n. 4, pp. 51-62.
- SANTONI S., ZANNI L. (2011), "Comportamenti di ricerca e innovazione nei distretti industriali: gli attori del cambiamento e l'accesso a conoscenze distanti", *Sinergie*, n. 84, pp. 231-256.
- STRAMBACH S. (2008), "Knowledge-Intensive Business Service (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 10, n. 2, pp. 152-74.
- VARALDO R. (2006a), "Il distretto industriale oltre la fabbrica", in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali italiani dal locale al globale*, Rubbettino Editore, Roma.
- VARALDO R. (2006b), "Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali", *Economia e Politica Industriale*, n. 1, pp. 25-42.
- VARALDO R., DALLI D., RESCINITI R., TUNISINI A. (a cura di) (2009), *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- ZANNI L., AQUILANI B., MAGLIACANI M. (2008), "Medium-size enterprises in industrial districts: an exploratory study", *EuroMed Journal of Business*, vol. 3, n. 2, pp. 125-143.



SINERGIE ITALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT

Anno di fondazione

1983

Periodicità

Quadrimestrale

ISSN

0393-5108

H-Index su Google Scholar

8 (periodo 2010-2014)

Serie storica calcolata in data 3.11.14 con il software Publish or Perish 4

7 (periodo 2011-2014)

Peer reviewed Journal, accreditato AIDEA

Free access online

www.sinergiejournal.it



CONSORZIO UNIVERSITARIO DI ECONOMIA INDUSTRIALE E MANAGERIALE

tra le Università di Verona, Sapienza Università di Roma, della Calabria, di Cagliari, di Pavia, di Trento, di Salerno, di Cassino e del Lazio Meridionale, Politecnica delle Marche, di Bari, “Della Tuscia” di Viterbo, “Iulm” di Milano, di Brescia, di Foggia, del Salento, di Roma Tre, di Torino, di Messina, di Macerata, del Molise, di Firenze, di Bergamo, Suor Orsola Benincasa, di Palermo e del Sannio

www.cueim.it