

*Aldo Burresti, Professore Ordinario di Marketing
Università degli Studi di Firenze
e-mail: aldo.burresti@cce.unifi.it*

*Simone Guercini, Professore Associato di Marketing
Università degli Studi di Firenze
e-mail: simone.guercini@cce.unifi.it*

La rappresentazione del mercato in funzione dell'innovazione di prodotto nelle imprese del tessile e abbigliamento

Sommario¹

1. Introduzione	p. 1
2. Teoria dell'immagine e rappresentazione imprenditoriale del mercato	p. 2
3. La ricerca empirica presso produttori di tessuto leader nell'area di Prato	p. 6
4. Il processo di rappresentazione delle tendenze moda per l'innovazione di prodotto nelle imprese analizzate	p. 10
4.1 Ruoli funzionali nella definizione delle tendenze	p. 12
4.2 Condivisione del contesto e rappresentazione delle tendenze moda	p. 14
4.3 Immagine delle tendenze e comportamento d'offerta	p. 16
5. Alcune considerazioni di sintesi	p. 18
Bibliografia	p. 19

¹ Le idee contenute nel presente lavoro sono frutto del lavoro comune dei due autori; sono comunque da attribuire ad Aldo Burresti i paragrafi 1 e 5, ed a Simone Guercini i paragrafi 2, 3 e 4. La ricerca empirica ha beneficiato del sostegno di PratoFuture e del Laboratorio di Marketing ed Internazionalizzazione (LabMI) del Consorzio PIN di Prato. Si ringraziano Massimo Paoli, Luciana Lazzeretti, Richard Jones, Matteo Colombi e Daniela Toccafondi per lo scambio di idee su temi contenuti in questo scritto, e Silvia Ranfagni, Enrico Banchelli ed Andrea Runfola per il contributo dato in sede di rilevazione empirica. Naturalmente la responsabilità per quanto scritto è solo degli autori.

1. Introduzione

L'oggetto del presente lavoro è costituito dalle modalità di assolvimento della funzione di rappresentazione del mercato da parte del vertice d'impresa, intesa come processo di elaborazione di un'immagine necessariamente semplificata del mercato e delle sue tendenze a disposizione dei massimi decisori aziendali per la definizione delle loro scelte di fondo. Tale funzione assume i caratteri di contributo del marketing strategico all'impostazione e soluzione delle problematiche di sviluppo d'impresa [Burrelli e Guercini 2000]. La funzione di rappresentazione del mercato è preposta alla definizione dell'immagine imprenditoriale della domanda [Penrose 1959, Marzili 1979]. Per rappresentazione imprenditoriale del mercato intendiamo il processo attraverso cui il vertice aziendale definisce ciò che ritiene di conoscere e valorizzare riguardo alla domanda effettiva e potenziale.

Il tema viene approfondito delimitando l'ambito di analisi da diversi punti di vista. La formazione dell'immagine imprenditoriale della domanda viene vista negli aspetti riconducibili al tema delle tendenze moda per il vertice di imprese del tessile e abbigliamento. Come è noto, l'affermarsi delle "tendenze moda" assume un ruolo importante per buona parte delle imprese del settore, ed il modo nel quale le aziende si pongono rispetto a tali tendenze è stato tradizionalmente assunto come punto di partenza per la definizione dei principali "gruppi strategici", comprendenti quello delle imprese che influenzano o contribuiscono maggiormente a determinare le tendenze moda, e quello delle imprese che invece "cavalcano" le tendenze una volta che queste sono state da altri espresse².

Sul piano teorico, si approfondisce il tema della rappresentazione del mercato attraverso riflessioni proposte in alcuni approcci di studio, come quello sviluppato a partire dagli anni cinquanta nell'ambito del *theory of the image approach*, che si integrano a nostro avviso con alcuni contributi del costruttivismo e della teoria delle convenzioni.

Dal punto di vista empirico, il campo viene circoscritto ulteriormente prendendo in esame i soli produttori di tessuto operanti in una specifica ma significativa area dell'Italia centrale, quella di Prato, che vengono analizzati in rapporto alle tematiche della realizzazione di nuove proposte di prodotto. L'indagine si avvale sia di fonti derivate, ed in particolare dei risultati di ricerche sull'argomento già realizzate, che di fonti primarie costituite da informazioni raccolte attraverso interviste a produttori di tessuto. Più precisamente, si analizzano le narrazioni proposte dal vertice delle aziende produttrici di tessuto riguardo alle tendenze moda, circoscrivendo l'analisi alle modalità di rappresentazione imprenditoriale delle tendenze moda in rapporto alle problematiche del nuovo prodotto tessile. L'innovazione di prodotto assume come è noto un rilievo anche direzionale ed operativo potendo risultare oggetto di delega da parte del vertice aziendale. In questa ricerca però, è oggetto di attenzione l'immagine che a livello imprenditoriale si viene a formare su questo aspetto dinamico del mercato, scegliendo di coglierne le implicazioni in relazione alle proposte di nuovi prodotti allo scopo di fissare in termini concreti alcuni aspetti del processo di rappresentazione strategica rispetto ad una problematica specifica.

Per lo studio di tali processi ci si avvale sul piano metodologico di interviste approfondite che hanno dato luogo alla redazione di studi di caso, compiute attraverso un protocollo d'intervista definito nella forma di una scaletta di temi di discussione e di domande a risposta aperta che è stato predisposto e somministrato nell'ambito di una più ampia ricerca condotta presso il Laboratorio di Marketing e Internazionalizzazione (LabMI) del Consorzio PIN di Prato, struttura di servizi di didattica e ricerca per l'Università di Firenze. Scopo del lavoro è stato quello di verificare possibili

² Nel comparto dei confezionisti del tessile/abbigliamento il quadro competitivo è stato descritto come caratterizzato dalla ripartizione degli operatori in differenti gruppi strategici [Fornari 1989], un primo dei quali corrispondente alle imprese confezioniste contraddistinte da una elevata capacità di prevedere e di contribuire a determinare le tendenze della moda, ed un secondo a quelle che competono basandosi sulla capacità di adeguarsi rapidamente alle tendenze moda da altri imposte, fornendo al mercato in tempi stretti ciò che risulta avere maggiore richiesta. Le prime tradizionalmente corrispondono ai produttori di "programmato", le seconde ai produttori di "pronto moda".

caratteri della rappresentazione del mercato in un contesto ben preciso e delimitato, individuando realtà aziendali di un settore e di un'area geografica definiti, esaminati in rapporto ad una problematica specifica, quella riconducibile al nuovo prodotto tessile, e ad un aspetto dell'immagine della domanda, quello delle tendenze moda che interesseranno il prossimo futuro. Il vertice delle imprese, nel formarsi un'immagine delle tendenze moda, svolge una funzione che diviene presupposto di decisioni e comportamenti di marketing strategico di vario genere, differenti tra singole realtà aziendali, che a nostro avviso va oltre i processi di segmentazione e posizionamento. Il vertice aziendale si forma tale immagine attraverso un processo articolato e che richiede il concorso di ruoli differenti. La rappresentazione del mercato interviene già al livello della scelta di quale clientela segmentare (ad esempio, per il produttore di tessuti, se segmentare la clientela dei confezionisti, quella dei *retailer*, quella degli acquirenti finali o i singoli atti di acquisto), assumendo particolare rilievo in alcuni comparti del tessile e abbigliamento³. L'obiettivo è stato quello di ricostruire, attraverso colloqui approfonditi con il vertice organizzativo, il processo seguito per giungere alla costruzione di un'immagine sulle tendenze moda a livello imprenditoriale. La rappresentazione delle tendenze moda è funzionale a decisioni rilevanti per il processo di sviluppo aziendale; in particolare, pur comprendendo questo processo degli aspetti oggetto di delega, il vertice delle aziende tessili dell'area opera nei casi esaminati in prima persona sul fronte della formazione dei processi di rappresentazione del mercato, assumendo comportamenti rilevanti in proposito ed impiegando direttamente gli elementi emergenti dal processo di costruzione di tale immagine nella realizzazione delle massime decisioni aziendali.

2. Teoria dell'immagine e rappresentazione imprenditoriale del mercato

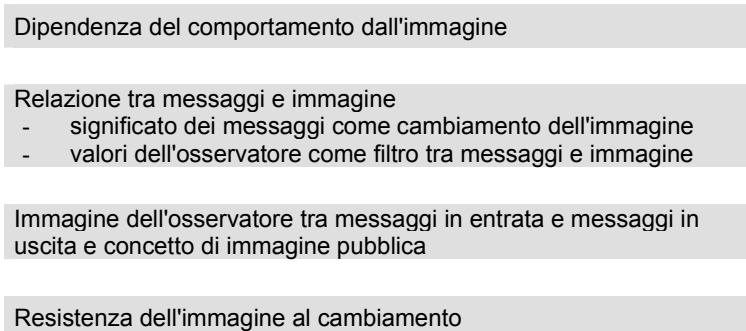
Una spiegazione della natura del processo di rappresentazione trova radici nelle riflessioni sviluppate nel *theory of the image approach* [Boulding 1956, Wiener 1961, Hampden-Turner 1981], che affronta il tema del rapporto tra immagine e contesto con particolare riferimento al sistema di messaggi in esso generati (*message system*). A questo approccio fa riferimento Penrose nel suo studio sulla crescita d'impresa, dove mette in evidenza il ruolo delle "risorse interne" e dei "servizi produttivi" che l'organizzazione viene a ricavare dalle proprie risorse ed in particolare dalla capacità e dall'esperienza dell'imprenditore. Le "condizioni ambientali" sono infatti prese in esame nella loro dimensione di "immagine" generatasi nella mente dell'imprenditore, relativamente alle possibilità ed ai limiti che esso si trova di fronte; infatti si sottolinea come sia proprio questa immagine a determinare il comportamento del decisore aziendale [Penrose 1959, 17-18]. Sia nel lavoro della Penrose che in quello di Boulding si evidenzia la distinzione tra *image* e *knowledge*, quest'ultima ritenuta espressione non equivalente perché "... *knowledge* ha una implicazione di validità, di verità ...", mentre parlando di immagine, e nel nostro caso di immagine imprenditoriale, si ha a che fare con ciò che l'osservatore crede essere vero, la "... conoscenza soggettiva ... questa immagine che in larga misura governa il comportamento ..." [Boulding 1956, 5-6]. L'immagine è vista essere costruita come risultato delle passate esperienze dell'osservatore, per cui parte dell'immagine è la storia dell'immagine stessa⁴. Per la *theory of the image*, l'immagine non è quindi un risultato separabile dall'osservatore, il quale dal momento della nascita, se non prima, è sottoposto ad un flusso costante di messaggi percepiti dall'organismo attraverso i sensi e che devono essere distinti con cura dall'immagine elaborata con il loro contributo (*image*), consistendo in "esperienze strutturate" il cui significato va ricercato nell'effetto prodotto sull'immagine stessa. Nella formulazione originaria della teoria, i cambiamenti nelle immagini delle alternative possono infatti essere riconducibili a messaggi ricevuti. I messaggi possono essere trasferiti attraverso

³ Il processo di rappresentazione delle tendenze moda è evidentemente distinto da quello di segmentazione del mercato.

⁴ Per Boulding l'immagine è essenzialmente la conoscenza personale; come anticipato, non si parla di *knowledge* ma di *image* perché il primo termine è ritenuto associato ad un significato di verità generale.

trascrizioni, oppure *vis-à-vis*, ed a questi ultimi viene data grande importanza. La riorganizzazione delle immagini viene vista come la chiave per comprendere le dinamiche economiche. Tale processo è governato dal tasso di trasmissione dei messaggi, per cui più questo è elevato, più velocemente il loro effetto si farà avvertire. D'altra parte, "... non è il messaggio che è importante, ma la trasformazione dell'immagine che esso produce ..." [Boulding 1956, 90], per cui è possibile che il contesto cambi lentamente pur in presenza di una trasmissione di messaggi molto rapida, o meglio l'immagine che l'imprenditore si rappresenta appaia stabile e resistente all'impatto del *message system*.

Figura 1. - Assunti di base del *theory of the image approach*

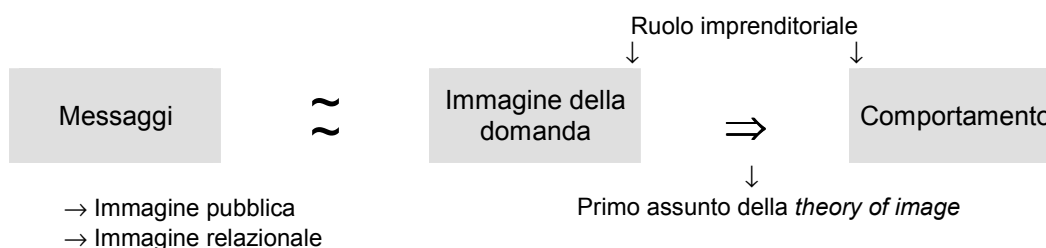


Questo approccio teorico viene articolato nella sua formulazione su una serie di assunti che sono evidenziati in figura 1. Un primo passaggio logico definisce una relazione tra immagine e comportamento dell'osservatore per cui le caratteristiche della prima rappresentano condizioni determinanti il secondo, definendo i caratteri di un paradigma immagine/condotta. Più articolato il tema della relazione tra l'immagine ed i messaggi che vengono ad essere ricevuti, sviluppato nei termini dei diversi effetti prodotti dal messaggio sull'immagine, dando luogo ad alcune differenti possibilità. Il singolo messaggio può non generare cambiamento nell'immagine, non assumendo rilevanza ai suoi effetti; si ritiene che la grande maggioranza dei messaggi possa essere fatta rientrare in questa fattispecie (prima possibilità: il messaggio non influenza l'immagine). Un secondo possibile effetto, o impatto del messaggio sull'immagine è quello per cui esso può cambiare l'immagine in alcuni modi piuttosto regolari e ben definiti che potrebbero essere descritti come una semplice aggiunta (seconda possibilità: il messaggio aggiunge qualcosa all'immagine). In altri casi, il messaggio potrebbe essere visto come un fattore di cambiamento rivoluzionario, anche per il suo cumularsi con altri messaggi, per cui viene a colpire elementi centrali o che rappresentano dei sostegni fondamentali per l'immagine, e questa cambia in modo piuttosto radicale (terza possibilità: il messaggio rivoluziona/riorganizza l'immagine). Infine, il messaggio potrebbe avere l'effetto di chiarificare l'immagine nel complesso o in alcune sue parti, oppure all'opposto di introdurre fattori di dubbio o di incertezza nella sua consistenza. In altri termini, il grado di certezza/incertezza, oppure di probabilità/improbabilità, o di chiarezza/vaghezza, che può essere associato all'immagine, risulta variare per effetto del messaggio stesso (quarta possibilità: il messaggio cambia il giudizio sulla qualità dell'immagine di cui è portatore l'osservatore).

Il fatto che l'immagine sia resistente al cambiamento vuol dire che manifesta un qualche grado di persistenza nel tempo, o in qualche modo una dipendenza dal percorso attraverso il quale viene ad essere generata. Infatti, quando un messaggio genera una riorganizzazione dell'immagine, questa può apparire un elemento di cambiamento improvviso e drammatico proprio in relazione alla attesa di una persistenza dell'immagine da parte dell'osservatore. In termini più specifici, quando un imprenditore riceve dei messaggi che contrastano con la sua immagine della domanda, vale a dire che sono in qualche modo in conflitto con essa, una possibile reazione potrebbe essere quella di rigettare il messaggio come non vero. La stabilità "interna" di un'immagine, intesa come sua consistenza e come accordo/coerenza interna, viene vista assumere un ruolo fondamentale nel

generare la persistenza/stabilità, ovvero la resistenza al cambiamento di una determinata immagine. Infatti nella *theory of the image* sono previsti due possibili modi di integrare il messaggio non conforme con l'immagine. La prima possibilità è quella per cui il messaggio è percepito come errato, mentre l'immagine viene vista come corretta; la seconda è quella che vede il messaggio corretto e l'immagine sbagliata; nel primo caso, l'immagine non è influenzata dal messaggio, nel secondo il messaggio riorganizza o rivoluziona l'immagine⁵. Da queste basi si arriva a definire l'esistenza di una *public knowledge* come dipendente dalla presenza di un *message system* comune e da certe somiglianze di base tra le persone, e si collega la teoria dell'immagine a quella del comportamento, sia di individui che di organizzazioni, e in termini più generali della società intesa in senso ampio. Tra i messaggi in arrivo e quelli in uscita si trova la variabile dell'immagine, che incide in modo rilevante sul contenuto dei messaggi in uscita [Boulding 1956, 28].

Figura 2. - La relazione messaggi/comportamento nella *theory of the image*



Si enuncia il concetto di "immagine relazionale", attraverso la valutazione del ruolo dei messaggi che sono oggetto di comunicazione tra diversi soggetti. Le immagini relazionali diventano tali per tramite del processo di diffusione dei messaggi (*public image*). L'immagine relazionale non è condivisione della stessa rappresentazione, ma piuttosto adeguamento di un'immagine che resta dell'osservatore sulla base dei messaggi diffusi nel contesto relazionale nel quale è immerso. L'immagine pubblica è quindi legata alla condivisione del contesto inteso come sistema di messaggi. Dal momento che nell'organizzazione vi sono ruoli diversi, particolare rilevanza per la condotta dell'impresa potrà assumere la rappresentazione del *central agent* o dell'*executive*, dove il comportamento organizzativo viene interpretato come risultato dell'immagine del decisore aziendale e diretto dal suo sistema di valori [Barnard 1938].

Alla luce dei successivi sviluppi degli studi, un aspetto problematico della *theory of the image* si trova nella distinzione tra concetto di "immagine" e "comportamento" da un lato, e nella modalità di formazione di conoscenza riguardo all'immagine dall'altro. Se i comportamenti sono dipendenti dall'immagine (primo assunto della teoria) i due elementi (immagine e comportamento) sono collegati anche se concettualmente distinti, e la formazione di conoscenza riguardo al primo (l'immagine) può risultare difficilmente separabile da quella riguardo al secondo (il comportamento).

L'approccio della teoria dell'immagine appare a nostro avviso vicino, se non integrabile, con elementi tratti da altri contributi di natura teorica, riconducibili alla teoria delle convenzioni ed al costruttivismo, definendo un set di strumenti concettuali a nostro avviso utili per l'interpretazione dei processi strategici di raccordo impresa/mercato oggetto di questo lavoro.

La definizione della "immagine pubblica" può essere presa in esame alla luce dei principi propri della teoria economica delle convenzioni, che propone un modello per l'analisi delle differenti modalità attraverso le quali gli attori si coordinano tra di loro come risultato di accordi preventivi che vengono costruiti e condivisi socialmente, proponendosi come un approccio di tipo generale ai problemi di organizzazione economica [Brusseau 1993]. In questo approccio di studio, la

⁵ Vi sono poi possibilità di altro genere: l'immagine potrebbe essere percepita come corretta, e così anche il messaggio che investe aspetti non toccati dall'immagine stessa, per cui la "arricchisce" o la "integra"; infine, il messaggio potrebbe essere ritenuto non corretto ma avere il potere di dimostrare errata l'immagine, per cui si ha un effetto "tabula rasa" sulla precedente immagine dell'osservatore.

convenzione viene definita come regola condivisa cui si attengono gli attori per risolvere collettivamente situazioni non risolvibili con il solo calcolo del singolo individuo [Lewis 1969, Schelling 1977], evidenziando l'importanza dell'interazione sociale nella creazione d'informazione funzionale alla formazione di decisioni. Le convenzioni (intese come regole e schemi di comportamento) si formano quale risultato di interazione sociale nell'ambito di contatti ripetuti in un ambito circoscritto, che vengono progressivamente estesi coinvolgendo altri operatori per mezzo di meccanismi imitativi, per cui le convenzioni, una volta emerse, rappresentano punti di riferimento di tipo informativo semplificanti il processo decisionale ed agevolanti il coordinamento tra agenti⁶. Boulding ricollega l'esigenza dello sviluppo di quella che viene da lui definita come una "teoria organica della conoscenza", al problema dell'immagine, definendo la conoscenza come "... what somebody of something knows ...", e sostenendo che, in assenza del conoscitore, è assurdo parlare di conoscenza. In apparente rapporto con un approccio epistemologico costruttivista, si arriva a sostenere che per ogni singolo organismo o organizzazione non ci sono "fatti", ma solo "immagini", filtrate attraverso un mutevole sistema di sensori e di scale di valori, salvo poi precisare che questo non significa che l'immagine del mondo posseduta da un individuo sia una questione puramente privata, dal momento che assume rilievo di per sé la convinzione diffusa che questa immagine sia condivisa o almeno condivisibile da altre persone, che a loro volta sono parte della nostra immagine del mondo [Boulding 1956, 14]. Se altri osservatori sono esposti allo stesso insieme di messaggi nella costruzione della propria immagine del mondo, e se i sistemi di valore degli individui sono approssimativamente gli stessi, è probabile che le immagini del mondo che essi vengono a formare siano vicine, o anche molto simili tra di loro; in questo senso l'esposizione agli stessi messaggi e la presenza di valori diffusi rappresentano condizioni di condivisione degli elementi che formano la *public image*.

Il concetto di immagine pubblica si confronta nell'approccio costruttivista con l'idea che la realtà possa essere vista quale processo di ricostruzione da parte dei soggetti, e quindi come "invenzione" da loro operata. Nella letteratura riconducibile a tale approccio si effettua la distinzione tra concetto di equivalenza e quello di identità individuale [Von Glasersfeld 1981], per cui un'immagine della realtà in una visione razionale viene vista come vera in assoluto, se di forma uguale alla realtà (omomorfa). Una rappresentazione della realtà è invece *adeguata* o *adatta*, se capace di dare il servizio che da essa si voleva ottenere. Ad esempio, il rapporto tra conoscenza e realtà assoluta è tale per cui la conoscenza sintetizzata in una mappa della domanda può essenzialmente essere vista come una chiave per definire e poi conseguire gli obiettivi di mercato. Non possiamo infatti sapere se la nostra immagine è di forma uguale alla realtà, e neppure ciò è decisivo, dal momento che la rappresentazione rilevante è quella "adeguata", capace di avere un "fit" con l'ambiente della domanda, piuttosto che di corrispondere ad essa in termini di identità⁷.

Alla luce di questi approcci di studio, la funzione di "rappresentazione strategica della domanda", intesa come elaborazione di un'immagine necessariamente semplificata a disposizione dei decisori aziendali per la definizione delle proprie scelte di fondo, si traduce in un processo che si integra in quanto tale con il comportamento dell'osservatore, secondo linee che individuano un ambito concettualmente affine al concetto di costruzione/modellizzazione sistemica [Paoli 2000, 199; Le Moigne 1990].

⁶ Sono stati riconosciuti due principali "filoni" nella teoria economica delle convenzioni; il primo, "americano", è venuto progressivamente a sviluppare questo approccio sulla base della teoria dei giochi, e quindi sulle modalità di formazione della convenzione [Sugden 1989, Young 1996]; il secondo, "francese", ha posto maggiormente l'attenzione sulle modalità di funzionamento e di evoluzione di una convenzione nel sistema socio-economico reale [Boltanski e Thévenot 1987, Orléan 1994].

⁷ Esemplicando, è adeguata nella pratica di vita la chiave che consente di aprire la serratura, o nella teoria darwiniana e neodarwiniana la specie che sopravvive al suo ambiente; è "adatta" un'immagine della domanda dalla quale derivano scelte che generano successo.

3. La ricerca empirica presso produttori di tessuto leader nell'area di Prato

Nel tessile e abbigliamento le scelte relative alla nuova collezione vedono l'inserimento di elementi di novità e di creatività assumere una rilevanza in alcuni casi molto elevata, in relazione a tempi del ciclo moda che sovente sono caratterizzati da un forte anticipo della definizione delle tendenze rispetto alla consegna del capo di abbigliamento nel punto vendita. L'impresa che produce e vende tessuto si trova nella situazione di dover valutare con largo anticipo le tendenze moda per il periodo di presentazione delle collezioni di abbigliamento.

Con l'obiettivo di acquisire elementi conoscitivi sulle attività poste in essere dai vertici imprenditoriali per rappresentare l'immagine di tali tendenze, abbiamo realizzato una ricerca esplorativa condotta mediante interviste approfondite [Van Maanen 1988, Denzin e Lincoln 1994] a livello di vertice imprenditoriale presso un numero limitato di aziende, in un'area produttiva circoscritta, quella di Prato, con riferimento ad un ruolo ben preciso nell'ambito della *supply chain* del tessile e abbigliamento, quello delle imprese di tessuto in conto proprio, che operano come committenti delle imprese in conto terzi [Dei Ottati 1994]. La scelta dei produttori di tessuto dell'area di Prato appare rilevante per la posizione da questi assunta nell'ambito del sistema produttivo locale, oltre che per la percezione diffusa che la capacità di anticipare/generare la tendenza moda rappresenti una delle loro principali fonti di vantaggio competitivo⁸.

Per la realizzazione delle interviste sono state selezionate le imprese che secondo le indicazioni espresse da istituzioni culturali locali di natura imprenditoriale e tecnica risultavano visibilmente leader nella generazione delle tendenze. Si è composta una lista di 23 realtà dalle centinaia di aziende di tessuto in conto proprio ritenute corrispondere a questa tipologia, che sono state contattate nel corso del mese di luglio. Nel corso dello stesso mese sono state realizzate e completate le interviste alle prime otto imprese, dando luogo alla preparazione di altrettanti studi di caso sui quali si basano le analisi riportate nei successivi paragrafi (*case analysis*). Sono stati impegnati per ciascuna impresa dai due ai quattro intervistatori, nell'ambito di uno o più contatti con l'imprenditore o più persone al vertice dell'organizzazione. Per la preparazione delle interviste è stato predisposto uno strumento di rilevazione (questionario a domande aperte) e sono state realizzate riunioni preparatorie nel corso dei due mesi precedenti, in parallelo alla predisposizione di un piccolo "manuale" a disposizione dell'intervistatore, nel quale venivano esaminate problematiche riconducibili alle singole domande previste nello strumento di rilevazione [Maxwell 1996, Yin 1984].

Le interviste sono state dirette alla esplorazione dei caratteri e dell'evoluzione dei processi di rappresentazione del mercato, attraverso due fasi: nella prima si è cercato di acquisire un quadro di conoscenze sull'impresa, sul profilo del vertice e sui caratteri organizzativi, con riferimento al contesto cui riferire gli elementi successivamente emergenti; nella seconda, più ampia, si sono prese in esame le problematiche specifiche anche adottando uno schema analitico appropriato per la tipologia d'impresa precedentemente individuata (tabella 1).

Le imprese esaminate risultano contraddistinte da caratteri differenti nelle forme e nel grado di innovazione dell'offerta, anche in relazione alla diversità presente nei prodotti e nell'organizzazione aziendale. Il prodotto moda vive entro un determinato ambito temporale, ed il fattore tempo, sia in termini di celerità (dalla acquisizione dell'ordine alla consegna) che di tempestività (il prodotto giusto al momento giusto), costituisce un determinante elemento di successo [Sabbadin 1995].

Ricerche condotte con riferimento alle imprese pratesi hanno messo in luce come nell'area la capacità di generare prodotti che richiedono un elevato contributo di creatività [Vicari 1998] si

⁸ Si ricorda che nelle attività del tessile e abbigliamento locale, i produttori di filato per maglieria ed i confezionisti di abbigliamento sono venuti assumendo un'incidenza crescente nell'ambito del sistema economico locale nel corso degli anni novanta [Irpet e Textrends 1991].

associ a fasce di mercato di livello più elevato [Balestri e Toccafondi 1994, 9-10]. Per queste imprese, il fatto che il mercato tenda a chiedere più stagioni con proposte a tempi ravvicinati si associa nel corso degli anni novanta alla realizzazione da parte di produttori di tessuto di campionari sempre più ampi nell'ambito delle due stagioni annuali [Iris 2000].

Tabella 1. - Contenuti dello strumento di rilevazione

A.	dati strutturali sulla singola impresa
	- profilo del vertice e dell'organizzazione
	- caratteri dell'offerta, performance e obiettivi
B.	fattori critici su cui punta e quelli che il mercato cerca
	- tendenze moda e loro ruolo all'interno dei fattori critici
	- ruolo di altri fattori critici (servizi, tempi ecc.)
C.	processo e ruoli nelle tendenze moda - come cambia costruzione del campionario
	- raccolta informazioni, definizione immagine
	- ruoli nella definizione del processo di generazione delle tendenze
D.	tempi nelle tendenze moda - e definizione del progetto di collezione
	- crescita incertezza sulle tendenze
	- maggiore frequenza delle collezioni di confezione
E.	marketing imprenditoriale e relazioni con l'ambiente
	- tendenze moda nel tessuto, nel filato, nella confezione

L'evoluzione della dinamica dei tempi nella generazione della collezione è stata definita come la più visibile rappresentazione del panorama in mutamento del sistema moda tessile/abbigliamento negli anni novanta [Irpel e Textrends 1991, 16]. Questo aspetto, caratterizzante l'industria dell'abbigliamento, ha manifestato i suoi effetti sui produttori di tessuto, richiedendo a questi una maggiore flessibilità per riuscire a soddisfare contemporaneamente le istanze di operatori con caratteristiche molto differenziate⁹. Il ciclo programmato nel tessile e abbigliamento viene ad avere delle fasi ben precise, che tendono a non mutare da una stagione all'altra, caratterizzandosi per una conoscenza almeno in parte codificabile dei tempi di coinvolgimento dei diversi attori. Le tensioni sui tempi portano ad un cambiamento negli ultimi anni di alcune tradizionali scadenze (in figura 3.).

Figura 3. - Tempi del ciclo moda nel sistema "programmato"; collezione autunno/inverno n/n+1 (per esempio, se n = 2002, autunno/inverno 2002/2003)

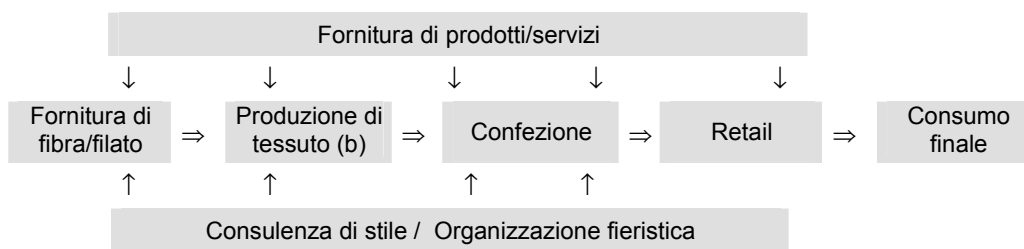
	PRIMI ANNI NOVANTA	OGGI
studio tendenze da parte del produttore di fibre	ottobre / novembre n-2	nr
raccolta informazioni filatori e tessitori - avvio ciclo tecnico	marzo n-1	nr
Presentazione e vendita	settembre n-1 ottobre n-1	luglio n-1 settembre / ottobre n-1
Fiere di abbigliamento	gennaio n marzo n	nr nr
consegna ai negozi	2 ^a metà di settembre n	fine luglio / agosto n

Fonte: Irpel-Textrends (1991) e informazioni raccolte dalle interviste ai produttori di tessuto
nr = non sono state rilevate variazioni significative attraverso le interviste agli operatori

⁹ In questi casi anche il fornitore di tessuto ha assunto profili differenziati, comprendendo accanto a produttori su programmato tradizionali, dei produttori su programmato con proposte pre/post-collezione, dei produttori di tessuto "prontisti" o con varie formule di "mix".

Gli elementi alla base della rappresentazione delle tendenze moda (messaggi), nel tessuto come nell'abbigliamento, possono venire da diversi ruoli funzionali. I *bureau du style* sono i primi a partire con l'elaborazione di tendenze, dovendo fornire le indicazioni relative ai colori ai produttori di tessuto e di fibre, che rappresentano il primo anello del ciclo tessile, circa due anni prima della stagione di vendita. Questi istituti previsionali propongono e vendono pubblicazioni (i cosiddetti *cahier du style* o *cahier de tendance*) nelle quali forniscono elementi riguardo ai colori, all'aspetto delle materie ed alle linee di tendenza indicati come strumenti per la formulazione delle tendenze moda future, rientrando tra le imprese di servizi che fanno delle informazioni moda il loro business. I *bureau du style* sono fornitori di elementi informativi e creativi riguardo a tutti i livelli della filiera tessile e abbigliamento, a partire dal primo stadio di trasformazione (filato, tessuto), fornendo contenuti di forma e colore spesso attraverso immagini, foto, paesaggi, e proponendo qualsiasi cosa serva ad evocare delle sensazioni e possibili sviluppi, anche senza un'unica indicazione definita. Importanza vengono ad assumere poi i *comitati delle fiere*, che sono destinati a produrre una sintesi finale degli elementi (colori, effetti, forme ecc.) caratterizzanti la tendenza moda ed emergenti dalla manifestazione, e quindi l'immagine "pubblica" delle fiere stesse. Questi comitati assumono rilievo anche in quanto esprimono la sintesi di elementi frutto delle rielaborazioni provenienti da altre fonti, proponendosi quale punto di incontro degli esponenti del settore, nell'ambito dei quali si generano messaggi capaci di influire sull'immagine delle tendenze moda [Irpet e Textrends 1991, 25]. L'organizzazione delle loro attività nel tempo è orientata alla logica di efficienza nella gestione del contatto tra gli attori e della programmazione dei rapporti tra operatori/clienti. In presenza di una compressione dei tempi, diviene difficile mantenere contemporaneamente livelli elevati di innovazione e di qualità, richiedendo la prima tempi di sperimentazione dei semilavorati e dei processi. L'esigenza di mantenere livelli elevati di flessibilità insieme alla richiesta crescente di livelli elevati di servizio, spingono a maturare *work in progress* molte scelte determinanti (colori, modelli, accessori) ed a considerare la catena del valore come un processo che attraversa tutta la filiera senza interrompersi al solo sistema tessile, sviluppando una cultura basata sulla integrazione della *supply chain* anche attraverso l'impiego più intenso di nuove tecnologie di connessione¹⁰. La figura 4. raffigura uno schema semplificato dei diversi ruoli presenti nella filiera tessile/abbigliamento, dove singoli attori/imprese possono assolvere contemporaneamente più di un ruolo.

Figura 4. - Schema semplificato dei ruoli assolti nella *supply chain* del tessile e abbigliamento (a)



- (a) Un singolo attore può integrare più ruoli
- (b) Ruolo su cui si concentra la nostra attenzione

¹⁰ L'interesse per l'evoluzione che le tecnologie di connessione possono segnare nell'integrazione della *supply chain* nel tessile e abbigliamento trova riscontro nell'attenzione degli operatori della filiera e nella messa a punto di nuove soluzioni da parte di operatori della consulenza e della *information technology*; emblematico il caso delle soluzioni *Movex fashion* messe a punto dalla svedese Intenia.

Tabella 2. - Le imprese produttrici di tessuto dell'area di Prato oggetto di *case analysis*¹¹

	Persone al vertice	Fatturato e addetti	Caratteri clientela	Caratteri campionario	Immagine della domanda	Definizione delle tendenze e dei ruoli
Lanificio Antichi	2 fratelli, un socio esterno; II generazione imprenditoriale	oltre 100 miliardi (come gruppo; in recupero nell'ultimo anno)	confezionisti/retailer; 85% del fatturato con i primi 40 clienti	"drapperia femminile", campionario mirato (70/80 articoli)	"...esiste domanda che ricerca qualità, affidabilità e servizio..."	consulenti di stile, clienti, fiere, "guardarsi intorno", 2 uscite/stagioni
Lanificio Bartoloni	2 cugini; IV generazione imprenditoriale	Dai 150 ai 160 miliardi	oltre metà del fatturato con i primi cinquanta clienti	gusto donna, campionario vasto (tre linee, in totale oltre 700 articoli)	"...incertezza e frammentazione; il consumatore acquista emozioni..."	fornitori di rifinitone, consumo finale, consulenti di stile,
Arca - Gruppo Lemmi	il fondatore e 2 figli; II generazione imprenditoriale	Dai 55 ai 60 miliardi (come gruppo)	Diversificata: confezionisti (anche pronto moda) e arredamento	ecopelle, campionario molto vasto, 4 linee	"... la domanda non premia la coerenza assoluta..."	consumo finale, consulenti e "mondo della moda", le rifinitoni
Lanificio Azzurra	fondatore e figlio dell'altro socio fondatore; II generazione	Circa 100 miliardi (250 miliardi come gruppo)	diversificata: produttori di programmato, pronto moda e retailers	2 linee, uomo e donna, vasto (500 articoli a stagione e 30/40 a flash)	"... cambia nel contenuto moda più velocemente che in passato..."	consulenti di stile, cliente diretto, rappresentante "innovato"
Laudani	padre e figlio; II generazione imprenditoriale	21 miliardi, 40 dipendenti	prêt-à-porter industriale di alta fascia; 80% fatturato con i primi 40 clienti	150 articoli a stagione, donna (90% vendite) e uomo	"... i clienti diretti hanno raddoppiato le uscite negli ultimi anni..."	clienti "leader", consulente di stile, consumo finale
Lanificio Vincenzi	2 figli del fondatore e loro figli; III generazione imprenditoriale	Circa 40 miliardi (in recupero dopo fase di riduzione), 120 dipendenti	grandi griffe, alto posizionamento; 80% fatturato con 6 clienti	2 linee donna (120+100 articoli per stagione) più 50 articoli in esclusiva	"... la clientela richiede più presenza personale dell'imprenditore..."	bureau du style, comitati, consulenti di stile, ufficio tecnico
Tonelli	fondatore, prima generazione	33 miliardi (70% in Italia), 20 dipendenti	range di prezzo ampio; 70% fatturato con 60 clienti	circa 200 articoli; 2 uscite all'anno, forte riassortimento	"... accelerazione del ciclo moda, ridotto al 50% di durata in 10 anni..."	consumo finale; gusto dell'imprenditore; visite a clienti chiave; comitati
Morani	ceduta dal fondatore a gruppo tessile nazionale, 3 soci di minoranza	26 miliardi (stimati 31/33 nel 2001) e 35 dipendenti	confezionisti e retailer; 40/50% del fatturato con circa 20 clienti	circa 200/250 articoli su 2 linee, più precollazione e continuo aggiornamento	"...affiancare un più alto standard qualitativo alla vocazione innovativa..."	gusto dell'imprenditore, confezionisti, valutazione del consumo finale

¹¹ Motivi di riservatezza hanno imposto di sostituire il nome delle imprese oggetto di *case analysis* con dei nomi fittizi.

4. Il processo di rappresentazione delle tendenze moda per l'innovazione di prodotto nelle imprese analizzate

La rappresentazione delle tendenze moda è parte della più complessiva immagine della domanda, e si pone in relazione all'obiettivo dell'imprenditore di rilevare i caratteri che verranno a contraddistinguere in futuro la tendenza. Dalla nostra ricerca, le scelte del campionario sono risultate spesso accentrate da parte del vertice delle aziende oggetto specifico della nostra attenzione, e la rappresentazione delle tendenze moda viene percepita di forte importanza strategica e parte del ruolo imprenditoriale, come risulta evidente dal coinvolgimento del vertice in tale ambito. Il massimo decisore aziendale si ritiene debba in ogni caso formarsi un'immagine sulle tendenze destinate a dare impronta alla parte innovativa del campionario, e si ritiene che questo sia parte della sua funzione strategica anche quando altri in impresa si occupano della collezione. Le aziende analizzate sono del resto di dimensioni medie o medio-piccole, ed il vertice imprenditoriale in esse integra funzioni di tipo direzionale nel campo dello sviluppo del prodotto e dello sviluppo dei mercati.

In Laudani da tempo la ricerca di articoli avviene durante tutto l'anno, senza una precisa scadenza stagionale, e "... il ciclo moda delle due stagioni esce compromesso ... e soggetto a modifiche in base alle diverse aree geografiche verso cui l'azienda esporta ...". Si afferma di assistere al venire meno della stagionalità nella sua struttura tradizionalmente intesa, e questo non solo a valle, ma anche a monte in quanto i fornitori di filati non necessariamente rispettano le scadenze della stagione nella presentazione delle loro collezioni. L'estensione del campionario negli ultimi cinque anni è raddoppiata con la maggiore stagionalità (il cliente non fa più 2, ma 4 collezioni). Il cliente è un confezionista integrato nella distribuzione, con il quale si avverte la necessità di un contatto continuo per le scelte di campionario.

Il vertice di Arca propone "... due uscite all'anno ..." alle quali però si aggiungono "... le presentazioni post-collezione ...". Secondo l'amministratore delegato della società, "... da tempo oramai abbiamo la percezione che rappresentiamo un'area alla quale la domanda e gli altri operatori del settore a livello internazionale fanno riferimento per le tendenze moda nel tessuto ...". Si ritiene che "... più si viene a dare anticipo alle tendenze ..." più forte è il vantaggio per chi si trova nella posizione delle imprese pratesi. Dalla accelerazione del ciclo moda si vede un modo di lasciare minori possibilità, tempi più ridotti per chi non viene ad avere questo tipo di capacità di proposta e di influsso sulle percezioni circa le tendenze moda che possono essere proprie del mercato.

Nel Lanificio Antichi il target delle proposte si muove nel campo del tessuto di gusto femminile sobrio "... in qualche modo maschileggiante, da donna manager ...". Il consumo finale di tessuto è rilevante poiché "... si è credibili nella misura in cui facciamo al confezionista delle proposte che poi fanno avere successo nei punti vendita ...". La rappresentazione del mercato "... si basa su quanto il vertice aziendale riesce a percepire con i propri contatti con i consulenti di stile, con i clienti, con la partecipazione alle fiere ..."; si tratta di elementi che contribuiscono a definire l'immagine che l'imprenditore ha della domanda, che viene condizionata anche dalla sua prospettiva e sulla quale interviene con realizzazioni che possono contribuire a plasmarla. Si ritiene sia fondamentale per il decisore aziendale avere la capacità di "... vedere in giro quello che la gente indossa ... in questo momento basta guardarsi intorno per vedere che sta andando moltissimo il jeans ...".

Nella rappresentazione del vertice aziendale del Lanificio Bartoloni, il consumatore "... oggi acquista fondamentalmente i capi realizzati con i nostri tessuti sulla base dell'emozione ... e l'emozione richiede presenza fisica del prodotto ... e richiede continuamente novità ... quando una cosa si conosce da tempo l'emozione che può suscitare è minore ... il cliente vuole avere un prodotto stimolante ...". Il mercato dell'impresa è visto contemporaneamente su diversi piani, sia in *sell in* verso il confezionista/retailer che in *sell out* verso il consumo finale. Si realizza tessuto "gusto donna", che rappresenta il punto di riferimento della creatività aziendale, ma visti i caratteri della tendenza molti articoli si prestano anche all'abbigliamento maschile, e comunque "... sappiamo che il nostro prodotto va a vestire una donna manager ... ma non è facile poi realizzare quello che è l'effettivo utilizzo dei capi ...". Le riunioni per lo sviluppo della collezione, comprendono il vertice aziendale, gli stilisti ed eventualmente i commerciali; ve ne sono "... due all'inizio del processo ... ed un'altra durante la realizzazione del campionario, nell'itinerario di sviluppo della collezione, servendo a definire eventuali correzioni di tiro ...".

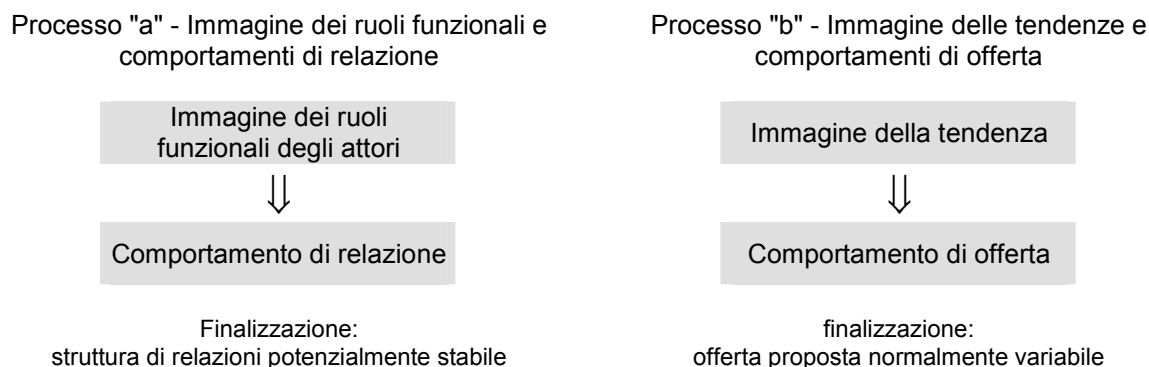
Nel Lanificio Azzurra, il vertice rileva di percepire un "... mercato che cambia a livello di contenuto moda molto più velocemente di quanto avveniva in passato (articoli che prima erano sufficienti a coprire un orizzonte temporale di 2-3

anni adesso non vanno oltre 3-6 mesi), poter contare solo su affidabilità e qualità è molto difficile ...". Alle tendenze del mercato viene assegnato un ruolo rilevante; "... nel mercato mondiale, il prodotto che ha successo nei paesi appartenenti all'emisfero nord, generalmente si propone positivamente anche nei paesi dell'altro emisfero qualche mese più tardi ..."; il problema che si rileva è quello di mantenere in vita collezioni in una parte del mondo, mentre il mercato nell'altra parte si rinnova.

Il mantenimento di un'immagine di alto profilo nei prodotti di Tonelli è frutto di una continua ricerca stilistica rivolta ad anticipare le tendenze ed è lo stesso imprenditore ad occuparsi in prima persona della parte creativa; "... non è possibile delegare ad altri quello che è il processo fondamentale all'interno di un'impresa come la mia ..." spiega il sig. Tonelli "... anche perché ho sempre creduto nelle mie scelte, assumendo personalmente i rischi ad esse correlati ...". Per quanto riguarda il raccordo con la clientela "... un passaggio chiave è la scelta del posizionamento di prezzo, che deve rispecchiare le caratteristiche qualitative del prodotto, il suo contenuto ... non si tratta di definire un target a livello di clientela, ma di sviluppare un prodotto unico per contenuti e qualità ad esso associata ...".

Il mercato, come elemento osservato, appare diverso per le diverse tipologie di clientela e di prodotto. Per lo stesso mercato, dalle narrazioni proposte dagli imprenditori intervistati emergono rappresentazioni formulate dall'osservatore in modo specifico e comunque diverso caso per caso, attraverso un processo che vede la definizione dell'immagine in qualche modo inseparabile dall'osservatore/descrittore. Più precisamente, l'immagine pubblica della tendenza si collega ad un *message system* riferibile al contesto, ma rispetto a quest'ultimo può formularsi semplicemente come soluzione ritenuta "adeguata" per l'impresa piuttosto che "identica" ad un fenomeno esterno¹². Il vertice organizzativo pone in essere una serie di attività che concorrono alla generazione di messaggi ed alla formazione dell'immagine della domanda; nella rappresentazione delle tendenze moda nel tessuto sono individuabili diversi attori (ruoli) e diverse attività poste in essere dal vertice organizzativo (comportamenti). La generazione dell'immagine può essere articolata su due livelli in relazione alla rappresentazione delle tendenze moda: (a) un processo rilevante in modo solo indiretto sulla definizione dell'offerta aziendale, e che riguarda la relazione tra l'immagine che si ha da parte del vertice aziendale di quello che è il contributo dei diversi ruoli ed i comportamenti posti in essere (che sono in buona misura attività di tipo relazionale) per ottenere i messaggi necessari a produrre l'immagine delle tendenze; (b) un processo più direttamente rilevante sul comportamento d'offerta, che riguarda la relazione tra definizione dell'immagine della domanda (che nella componente delle tendenze moda è immagine relativa al futuro), e decisioni e comportamenti di strutturazione dell'offerta aziendale (figura 5.).

Figura 5. - Immagine dei ruoli degli attori ed immagine della tendenza: due processi integrati



¹² In questo senso trova riscontro quanto messo in evidenza da Ceruti, quando parla della situazione per cui "... non v'è più un oggetto completamente indipendente dal soggetto ..." [Ceruti 1986, 183] e ripreso da Paoli nel sottolineare la "... necessità di introdurre una teoria dell'osservatore, ovvero di concepire un "mondo soggettivo" che metta al "centro" l'osservatore ..." [Paoli 2000, 47], dal momento che "... tutto ciò che è detto è detto da un osservatore ..." [Maturana e Varela 1992, 53].

Si possono quindi descrivere i diversi ruoli rilevanti per la definizione delle tendenze ai quali il vertice imprenditoriale potrà associare una diversa posizione nella formazione delle tendenze moda. La nostra attenzione si concentra proprio su tale processo (quello contraddistinto dalla lettera "a"), che appare meno variabile nel tempo e di livello più elevato ed in qualche modo tale da dare esiti potenzialmente più durevoli¹³. Si noterà come i due processi risultino tra di loro collegati, dal momento che l'esito del primo è rilevante per la generazione dei messaggi che alimentano il secondo, e come i messaggi che alimentano entrambi si possano generare nello stesso contesto.

4.1 Ruoli funzionali nella definizione delle tendenze

I ruoli funzionali nella definizione delle tendenze moda assumono rilievo diverso per diversi imprenditori. Le interviste hanno messo in evidenza un'immagine della domanda articolata tra elementi comuni ed elementi di forte specificità tra gli operatori dello stesso settore operanti nella stessa area industriale. Alcuni ruoli emergono comunque come più forti di altri in modo particolare e ricorrente nelle descrizioni dei vertici aziendali. Le tendenze che saranno attive sul mercato sono viste comunque come un mix di variabili, che noi abbiamo provato ad ordinare in termini di fattori *market pull* e *supply push*.

Il sig. Capuana del Lanificio Azzurra, sottolinea come il processo di generazione del campionario rimanga riconducibile a fasi tipiche (raccolta informazioni, progettazione collezione, ecc....) e razionalizzabile in funzione delle scadenze della partecipazione a fiere italiane (Moda In) ed estere (Première Vision in Francia, eventi fieristici in Russia e America). A suo avviso quello dei *bureau de style* è un ruolo sempre più importante e prioritario, dal momento che "... hanno accresciuto la loro importanza specialmente per le imprese italiane, che non possono più contare sul vantaggio del prezzo per avere successo ..."; un ruolo decisivo è rivestito dai clienti confezionisti, in quanto "... le indicazioni provenienti da questi soggetti (soprattutto dai prontomodisti) riflettono le reali esigenze del mercato e confermano, sia in positivo che in negativo, gli elementi su cui si basa l'operato dell'impresa ...". Nel processo di generazione del campionario, si ritiene che "... il lavoro tradizionale dell'agente, che operava per molte aziende, non ha più senso di esistere ..."; la predisposizione di uffici propri o in esclusiva "... in grado di riportare all'impresa in tempo reale le esigenze dei clienti ...", è invece la nuova strada da intraprendere, e solo così, per il vertice aziendale, l'agente può rivestire ancora un ruolo significativo. Non si attribuisce una rilevante influenza nella generazione del campionario ai produttori di fibra, e ciò per la considerazione che "... è molto difficile sposare un'impresa di fibre con la moda, giacché è difficile trovare un'azienda innovativa a livello di prodotto ...".

Per Tonelli, nella generazione delle proposte moda dell'impresa, "... è forte l'influenza dei media, della musica, della scienza, anche al fine di innescare in chi fa moda ... uno stimolo creativo nuovo ...". La continua attività di ricerca creativa, portata avanti attraverso l'osservazione del contesto, è fatta di molti elementi, e "... l'informazione arriva da tutte le parti ... si tratta di saper filtrare con i giusti strumenti le indicazioni e saper cogliere quelle poche veramente significative e giuste ...". Nell'analisi dei ruoli dei principali attori nel processo di generazione del campionario della Tonelli "... è necessario saper cogliere gli elementi importanti, l'essenza delle informazioni ... ed adeguarle alle esigenze e peculiarità della singola impresa ...". Il punto di riferimento rimangono le sensazioni e le percezioni che il creativo, l'imprenditore stesso in questo caso, sente e fa sue, fortemente connesse a quello spirito di ricerca e alla curiosità verso il mondo e la vita di tutti i giorni. Attenzione viene data ai "comitati di moda", sui quali spesso insistono interessi di carattere economico e lobby di potere; l'importanza di comitati di stile è giudicata comunque rilevante e contribuisce in maniera positiva all'evoluzione delle tendenze moda, per il ruolo istituzionale svolto da questi organismi che "... tracciano un sentiero non necessariamente seguito da tutti ma che comunque ha una sua valenza nel dare dei punti di riferimento ... dei circa 600 clienti dell'impresa, se ne considerano i 60 principali, attorno ai quali ruota il 70% del fatturato e che rappresentano i primi referenti ai quali si guarda per l'evoluzione dei prodotti ...". Di questi solo una minima parte, tuttavia, sono ritenuti "... capaci di incidere fortemente sulle scelte di stile dell'impresa ..." e sono periodicamente visitati dallo stesso Tonelli (in media 2 volte l'anno) per consolidare i rapporti esistenti e dare e ricevere stimoli per l'elaborazione delle nuove proposte.

¹³ L'ipotesi che si assume è che questa fase possa avere caratteri tali da contraddistinguere la struttura aziendale, e quindi una sua variazione corrispondere ad un processo di sviluppo aziendale. Se tale ipotesi viene accolta, la fase "a" appare più sicuro appannaggio del ruolo imprenditoriale, senza peraltro escludere che anche la fase "b" possa essere da questi realizzata.

Una forte rilevanza può assumere, per il vertice di Moriani, l'impulso dato dal gusto personale dell'imprenditore-creativo e dalle relazioni commerciali intessute con i clienti, per cui "... l'elemento esperienza gioca un ruolo fondamentale nella conoscenza del mercato e della clientela, in termini di fasce di prezzo, tipi di confezioni, prodotti ...". Forte attenzione viene data alle indicazioni che esprimono i clienti, in ogni forma e attraverso qualsiasi mezzo (dati di vendita, indicazioni degli stilisti, informazioni e sensazioni maturate nel contesto di colloqui con i referenti delle imprese clienti a vario livello). Attraverso il filtro dell'imprenditore-creativo si acquisiscono e si valutano le informazioni provenienti dai confezionisti, che rappresentano un'altra fonte importante (anche se in misura minore) di indicazioni per la realizzazione della collezione.

Il vertice del Lanificio Bartoloni ritiene che "... il ruolo del cliente finale per la realizzazione del nuovo campionario è importante, da zero a dieci direi che potrebbe essere valutato ad un punteggio pari a sette ... anche quello della rifinitura è di particolare significato, darei un punteggio tra sette ed otto nella stessa scala ..." e quest'ultimo viene valutato non come meramente esecutivo, ma come propositivo; per quanto riguarda i consulenti di stile "... ve ne sono con caratteristiche molto differenziate ... presso alcuni si parla di aspetti concreti, come colori, gusto ecc. ... presso altri invece, si fanno vedere foto, si fanno ascoltare musiche o visionare filmati e la consulenza finisce lì ... inoltre le tendenze che si possono indicare come rilevanti per le stagioni a venire devono essere valutate con le dovute riserve da parte dell'imprenditore ... il consulente di stile è comunque spesso portato ad enfatizzare gli elementi di cambiamento ...", forse perché ciò giustifica il valore della sua consulenza oggi rispetto a quella che può avere erogato per le stagioni passate, o più semplicemente perché proteso alla ricerca. Il ruolo del confezionista di tessuto è ritenuto fondamentale, inoltre "... si mantiene degli osservatori per conto nostro sulle tendenze del *sell-out* ...". Un grosso ruolo per la generazione del campionario viene ad averlo il fornitore di fibra, che "... ha una grossa importanza nel settore ricerca, più che nella generazione delle tendenze moda ... contribuisce sostanzialmente nella nostra impresa ad alimentare il processo di innovazione ...".

Il consumo finale e i *bureau du style* sono accomunati dal vertice imprenditoriale di Arca nel termine "mondo della moda", intendendo con ciò tutto quello che ruota attorno a questo fenomeno, dagli acquirenti, agli stilisti, alle sfilate, il cui ruolo viene percepito come importante anche se è in declino rispetto al passato. Influenza minore rivestono gli agenti ed i rappresentanti mentre la rifinitura assume un ruolo centrale nell'ambito del processo produttivo tanto da ritenersi importante la sua internalizzazione. Importanti sono poi i fornitori di fibre. Esistono rapporti privilegiati con alcuni fornitori, nel quadro di rapporti principalmente diretti ad ottenere un servizio migliore ed una maggiore disponibilità. I clienti confezionisti, invece, "... costituiscono un elemento instabile nella generazione delle tendenze moda perché, se è vero che molti nostri concorrenti ... giocano di rimessa con i principali clienti, producendo su loro indicazioni ...", l'impresa vuole "... porsi in un atteggiamento propositivo piuttosto che recepire indicazioni. Questa strategia porta spesso a sentirsi "usati" dai clienti, in relazione alla presenza di *spillover* che possono ridurre i ritorni a fronte degli sforzi di innovazione fatti ...".

Il cliente diretto nella generazione del campionario per Roberto Vincenzi è considerato avere un ruolo di massima importanza, dato che "... possiede una conoscenza più diretta delle tendenze del consumo finale ... siamo soci del Comitato Moda, un organo composto da circa 40 soci, confezionisti e tessitori, in cui è forte anche la presenza di aziende di moda uomo ... nel settore del jersey ci avvaliamo della collaborazione continuativa di un consulente esterno ...". Ruoli marginali nel processo in esame sono invece rivestiti sia da agenti e rappresentanti sia dai produttori di servizi di rifinitura, attività quest'ultima che è svolta internamente e che non si connota come una funzione propositiva.

Circa i ruoli presi in esame nel processo di generazione della collezione è stato richiesto agli imprenditori di formulare un giudizio sul peso assunto nel processo di definizione dell'immagine della domanda ed in particolare delle tendenze moda per l'innovazione di prodotto.

Tabella 3 - Rilevanza di alcuni ruoli fonte di messaggi nella rappresentazione delle tendenze moda secondo le narrazioni del vertice aziendale di alcune imprese intervistate

		Antichi	Bartoloni	Laudani	Vincenzi	Tonelli
Ruoli "market pull"	Consumo finale	alta	7	8	8	9
	Confezionista	0	bassa	10	10	8
	↑ Rappresentante	0	nd	0	0	6
	↑ Bureau du style	4	5/6	2	2	7
Ruoli "supply push"	↓ Fornitore di rifinitura	7	7/8	media	5	1
	Fornitore di materie	6	alta	5/6	5	1
	Ufficio stile	9	alta	alta	10	9

Il giudizio è espresso in modalità numerica su una scala da zero (rilevanza nulla) a dieci (rilevanza massima), oppure come rilevanza alta, media, bassa, nulla

4.2 Condivisione del contesto e rappresentazione delle tendenze moda

L'immagine delle tendenze moda si alimenta di messaggi il cui contenuto può riguardare aspetti di natura sociologica e psicologico-sociale, anche in relazione al processo di comunicazione delle idee nell'ambito del sistema moda. La rappresentazione delle tendenze moda può essere associata al riconoscimento di cicli durevoli e del loro operare nella generazione delle nuove collezioni (aspetto tecnico), tanto che alcuni operatori arrivano a interpretare la tendenza moda e la creazione della moda come un percorso razionale, nel quale si può prevedere la prossima evoluzione, anche se non stabilire la durata della nuova tendenza [Irpet e Textrends 1991, 39]. Nella formazione della nuova collezione, le imprese propongono in genere, accanto ad una certa quota di articoli espressione di idee del tutto nuove, una parte, spesso la più consistente, sviluppata da idee già presenti nella stagione precedente e che sono oggetto di lavoro di studio e miglioramento. Da questa valutazione, si vede come la proposta delle nuove tendenze, e quindi la rappresentazione delle tendenze moda per il nuovo prodotto tessile, corrisponda nella condotta dell'impresa ad una selezione di elementi della stagione precedente, e piuttosto alla definizione di idee del tutto o puramente nuove.

L'attivazione dei diversi ruoli funzionali nella rappresentazione imprenditoriale delle tendenze moda avviene attraverso la condivisione del contesto e le occasioni di contatto con il singolo cliente, la partecipazioni a fiere e manifestazioni espositive, i processi di erogazione di consulenza e di interazione nella fornitura di materie e servizi di rifinitura. Le descrizioni del contesto, formulate dagli imprenditori intervistati relativamente al processo di generazione delle tendenze moda ed alle attività da porre in essere per acquisire un'immagine adeguata per le scelte del nuovo prodotto tessile, appaiono legate a due questioni: (1) l'autonomia dell'osservatore/imprenditore nella formulazione della propria immagine/conoscenza delle tendenze; (2) il ruolo del contesto nel definire una valutazione condivisa sulle tendenze delle stagioni che verranno. La capacità di generare convergenza verso elementi di "convenzione" riguardo alle tendenze che si produrranno nella domanda assume particolare rilievo rispetto alle caratteristiche tradizionalmente assunte dalla clientela delle imprese produttrici di tessuto. Per rifornire i confezionisti di programmato, le tendenze moda devono essere valutate con largo anticipo, nell'ambito di un processo nel quale l'immagine della tendenza viene formata attraverso una attività di valutazione e di scelta da parte delle imprese produttrici di tessuto.

Il vertice delle imprese esaminate tende a rappresentarsi il mercato del cliente finale (consumatore) non meno di quello dei clienti diretti del nuovo prodotto (imprese), che sono mutati rispetto al passato. L'immagine della domanda presso una parte degli imprenditori appare caratterizzata da una accresciuta eterogeneità della clientela che, diventando un dato strutturale, viene a ripercuotersi sulla struttura del contesto nel quale il vertice aziendale si muove ed integra i messaggi nella propria immagine della domanda¹⁴.

Piero Antichi è consapevole dell'esistenza di una fascia accresciuta di realtà produttive che ricorrono ad una pluralità di uscite di tessuto nel corso dell'anno, ma "... le caratteristiche del processo di proposta al cliente e delle attività poste in essere in funzione del raccordo con le tendenze moda e con il mercato, restano sostanzialmente invariate ...". Il lanificio infatti partecipa alle fiere Prato Expo e Première Vision, con proposte di campionario annue, una per ognuna delle due stagioni.

Il Lanificio Bartoloni partecipa a "... Première Vision, a Parigi, e Prato Expo ... si partecipa poi ad un appuntamento a New York e ad uno a Lille ... occorre però rivedere il discorso fieristico ... sono personalmente favorevole allo sviluppo di una fiera unica italiana ... mentre oggi se ne hanno molte, da Moda In a Milano, a Prato Expo, fino a Idea Biella ... è arrivata l'ora di ridurle, perché le imprese vogliono partecipare a poche manifestazioni ... non solo perché costano denaro e giorni di lavoro preziosi ... ma soprattutto perché il ruolo della fiera nel contatto con il cliente sta cambiando, il rapporto è sempre più diretto verso clienti sempre più concentrati ... ma allora una grande occasione italiana potrebbe competere meglio con quella parigina di Première Vision ...".

¹⁴ La diffusione di processi di programmazione del campionario in tempi più frequenti, secondo ritmi consueti al panorama competitivo di alcune realtà extraeuropee, veniva messa in evidenza da Burrelli [1989].

Si vede in Arca la possibile ulteriore diffusione "... del modello americano ... nel quale ogni mese, ogni due settimane si cambia la vetrina ..." e si vengono ad avere numerose uscite nella produzione di tessuto. Per generare una risposta in termini di frequenza nelle proposte dei produttori di tessuto si sono pensati strumenti di vario tipo, "... come Interseason ... o come Pre-tex ... non si deve temere di fare le uscite di vario tipo, anche accavallando le uscite stesse ...". Sulla base di una rappresentazione del mercato non solo per la singola impresa, ma per le realtà produttive dell'area, vi sono alcune idee che secondo l'imprenditore potrebbero essere sviluppate, ad esempio "... una fiera di metà stagione ... oppure fiere itineranti di post-collezione ...". Questo significa che "... anche se si può continuare a realizzare i due appuntamenti fieristici annuali ... in realtà i tempi della proposta funzionano durante tutto l'anno ... e si moltiplicano le occasioni di proposta ... il mercato che ci troviamo di fronte è caratterizzato da sviluppi che vanno in questo senso ...".

Per Roberto Vincenzi, un ruolo non secondario nella formazione del campionario è svolto dalle fiere e manifestazioni. Il Lanificio Vincenzi partecipa a Premier Vision in Francia ed in passato ha partecipato a Idea Biella ed Idea Como (Roberto Vincenzi ne è stato vicepresidente per molti anni), nel quale si vede un elemento funzionale alla più generale esigenza di contattare un numero ampio di clienti in tempi brevi.

In Laudani, il vertice aziendale evidenzia come i clienti siano essenzialmente "... pret-à-porter industriali di alto posizionamento quali Ugo Boss in Germania, Max Mara in Italia, Kenzo in Francia, e stilisti di fama internazionale fra cui Armani, per i quali si realizzano ampie collezioni in tre diverse occasioni (pre-collezione, collezione e post-collezione) ripetute due volte l'anno oltre a decine di articoli sui quali si concedono esclusive di colore, fantasia o disegno ...". Questo consente all'azienda di incontrare almeno sei volte l'anno clienti leader nell'ambito moda, di instaurare con questi un rapporto di stretta collaborazione e di ottenere importanti informazioni di mercato; "... il cliente che ha visto la precollezione, conosce già la collezione nel momento in cui questa viene presentata in fiera ..."; Laudani è presente a Idea Biella ed a Première Vision con la collezione donna che rappresenta il 90% della produzione dell'azienda.

Sotto l'aspetto delle capacità relazionali con i clienti, Moriani da anni lavora nella direzione di stringere rapporti particolari con i principali referenti dell'azienda; "... il 40/50% del fatturato viene realizzato con circa 20 clienti, e l'80% è dato dal 25% dei clienti ... è necessario sviluppare relazioni *ad hoc* con quei clienti che rappresentano la parte più consistente degli ordini ricevuti e possono fornire indicazioni o informazioni importanti rispetto al resto del portafoglio clienti ...". Le collezioni vengono costantemente aggiornate e modificate sulla scia delle informazioni acquisite in sede di pre-collezione, di fiere cui l'impresa partecipa, nelle presentazioni ai clienti. Moriani partecipa infatti alle fiere di pre-collezione di New York e alle manifestazioni Prato Expo e Première Vision, principalmente con l'intento di coltivare i rapporti interpersonali con i principali clienti, ma anche per ottenere indicazioni sull'evoluzione della tendenza moda, "...tastare il polso ai clienti...".

Nel processo di generazione delle tendenze per Tonelli l'evento fieristico non gioca un ruolo di primo piano; "... si partecipa a Prato Expo, Première Vision e alle fiere di precollezione di New York ...", enfatizzando il momento relazionale volto a "... mantenere i contatti a livello commerciale con i clienti e coltivare quelli a livello interpersonale e d'immagine ... evento che caratterizza il settore moda e che un operatore non può mancare per farsi il quadro generale e maturare la 'conoscenza del mondo' ...".

La forte componente di riassortimento delle collezioni propone continue rielaborazioni dei temi sviluppati nel campionario per venire incontro nella maniera più tempestiva all'evoluzione delle tendenze moda ed anticipare così le istanze dei clienti. Questa strategia è messa in pratica ricorrendo a visite periodiche presso clienti di riferimento, con i quali vi sono rapporti stretti per uno scambio biunivoco di informazioni, sensazioni, indicazioni sull'evoluzione della tendenza nei tessuti e nei capi confezionati. Il diverso rilievo che potrebbe assumere in prospettiva il momento fieristico, così come lo sviluppo di scambi più forti con singoli clienti in più momenti diversi durante l'anno, vengono potenzialmente a mutare la struttura del contesto nel quale si generano i messaggi che incidono sulla formazione dell'immagine imprenditoriale della domanda e delle tendenze moda in particolare.

4.3 Immagine delle tendenze e comportamento d'offerta

Il rapporto tra immagine della domanda e comportamento adottato emerge in relazione ai temi dell'estensione della collezione, della frequenza delle proposte, dei caratteri assunti dal rapporto con il cliente. Negli anni novanta le imprese che offrono tessuto oggetto specifico della nostra attenzione hanno affiancato un ampliamento dei campionari alla maggiore articolazione delle preferenze espresse dalla domanda di beni intermedi e di consumo. Questo fenomeno è visto presso molti operatori come fattore all'origine di oneri rilevanti per la gestione della collezione e che può rendere meno chiaro il posizionamento dell'impresa agli occhi della clientela, soprattutto se la collezione risulta, oltre che ampia, variegata negli articoli che la compongono, determinando una personalità meno definita dell'offerta aziendale. Si è fatto ricorso nelle imprese analizzate alla definizione di una pluralità di segni distintivi per qualificare linee di prodotto che raggruppano articoli relativamente più omogenei, e che vengono in qualche maniera a tracciare l'alveo in cui maturare le successive innovazioni di prodotto.

Un'attenzione crescente nella rappresentazione del mercato è rivolta al processo d'integrazione delle funzioni di confezione e di distribuzione. La clientela delle imprese produttrici di tessuto è venuta modificandosi nel corso degli anni novanta. Il cliente del produttore di tessuto è stato tradizionalmente un confezionista, con caratteri diversi in relazione ai sistemi di gestione della produzione e di raccordo impresa/mercato che portava a distinguere le tipologie del "programmato" e del "pronto moda". Nel corso degli anni novanta per le imprese operanti in fasce di mercato media e medio-alta è risultata crescere l'importanza di clienti operanti essenzialmente come dettaglianti di abbigliamento (*retailer*), in rapporto all'aumento del peso sul mercato di grande dettaglio e dettaglio organizzato ed all'integrazione a valle di produttori di abbigliamento¹⁵.

Il passaggio da un cliente "confezionista" ad un cliente "retailer" porta a cambiamenti della logica assunta dall'interlocutore, che non corrisponde più ad un'impresa industriale ma ad una impresa commerciale. Questo è vero ad esempio per i tempi di acquisto, dato che il cliente dettagliante non ha un programma di produzione interno, ricorrendo a confezionisti operanti come produttori conto terzi, spesso localizzati in paesi lontani dalla base nazionale, scelti secondo criteri che tengono conto delle condizioni di costo, con cambiamenti rapidi dettati dalle logiche dell'impresa commerciale¹⁶.

L'affermazione di un cliente che si pone i problemi propri di chi assume la funzione del dettaglio viene visto nell'immagine descritta dagli imprenditori intervistati come associata ad altri fenomeni: (1) l'aumento delle dimensioni medie della clientela, che sposta ancora più a favore dell'acquirente il peso contrattuale nelle negoziazioni intraprese dai produttori di tessuto; (2) il ridursi dei tempi intercorrenti tra l'ordinativo e la consegna; (3) il diffondersi del processo di revisione ed integrazione della collezione stagionale nel corso dei mesi successivi alla sua presentazione; (4) la presenza di un cliente con una limitata competenza industriale, che si affida a rigidi capitoli tecnici, con l'intento di ottenere garanzie sul fronte della qualità delle forniture in assenza di quella conoscenza del prodotto che era propria del confezionista tradizionale¹⁷.

¹⁵ In questo stesso periodo emergono evoluzioni anche nell'ambito delle imprese di confezione di abbigliamento, dove di rileva lo sviluppo di formule innovative di pronto moda caratterizzate da una accresciuta attenzione all'immagine ed alla politica di marca [Guercini 2001].

¹⁶ Il dettagliante è in questo caso il decisore dell'acquisto dei tessuti, che dispone vengano inviati ai confezionisti da lui scelti e cui in molti casi può essere riferita la fatturazione, mentre dopo l'acquisto su campione i tessuti sono visti materialmente dal dettagliante solo quando arrivano ai suoi punti di vendita nei capi confezionati. Un imprenditore intervistato ricorda come abbiano assunto rilievo nella produzione di capi confezionati paesi quali "... il Portogallo alcuni anni fa, poi le isole Mauritius ... più recentemente paesi dell'Europa orientale quali la Romania ... mentre per clienti nordamericani resta fondamentale il ruolo delle lavorazioni di confezione effettuate nel Far East ...".

¹⁷ Quest'ultimo aspetto assume particolare rilievo anche a ragione della ragione della delocalizzazione dei processi produttivi nell'ambito della *supply chain* cui si è fatto prima riferimento.

La clientela, oggi molto varia, appare ridotta in numero assoluto e concentrata in termini dimensionali, venendo ad effettuare le proprie decisioni di acquisto in momenti diversi durante l'anno per la stessa stagione, comprendendo tipologie molto distanti come quella del *retailer*, del confezionista e del "pronto modista" (figura 6.).

Figura 6. - Tipologie di clientela e ciclo moda

CONFEZIONE "PROGRAMMATA"	CONFEZIONE "FLASH" O "PRONTOMODA"	RETAIL
Consegna a punti vendita esclusivisti o plurimarca a luglio/agosto 200n	Collezioni per i punti vendita di pochi articoli e riassortimenti ripetuti	consegna a punti vendita della catena a luglio /agosto 200n
confezione dei capi nei mesi precedenti	Confezione dei capi può avvenire nei giorni precedenti	confezione dei capi nelle settimane precedenti
chiusura ordinativi dell'abbigliamento all'inizio della primavera 200n	Ordinativi distribuiti nel tempo; ricorso a produttori di tessuto "pronto moda"	Acquisto tessuto per i modelli (ad esempio) in marzo/aprile 200n
acquisti tessuto per i modelli in settembre/ottobre 200n-1		

Fonte: Informazioni raccolte nel corso di interviste al vertice di imprese di tessuto

Il cambiamento dell'immagine della domanda si associa ad una diversa impostazione delle attività aziendali di proposta. Si rileva da parte di alcuni imprenditori come, pur continuando a fare riferimento alle due stagioni (persistenza della rappresentazione del mercato) la composizione del campionario non si chiude dopo la presentazione in fiera, e si hanno continuamente integrazioni ed aggiustamenti con accavallamenti tra le stagioni¹⁸. In relazione a questa evoluzione, emerge un maggiore fabbisogno di visibilità, per cui partecipare alle fiere non è più sufficiente, occorre per il produttore di tessuto cercare altri terreni di incontro con i clienti, anche perché in buona parte non è possibile individuare esigenze concentrate in momenti precisi nell'anno. Nel raccordo impresa/cliente si è chiamati ad un contatto più ravvicinato con l'acquirente, che richiede la messa in campo di risorse maggiori da parte dell'impresa di tessuto, e che spesso comporta l'impegno diretto del vertice aziendale. Il dettagliante può cambiare le vetrine dei propri punti di vendita con elevata frequenza, ricomponendo il suo assortimento, in modo simile ad una situazione indicata come da tempo consolidata negli Stati Uniti¹⁹.

Il campionario proposto da Tonelli si articola su circa 200 proposte per ciascuna collezione (due annuali), che sono la base per gli aggiornamenti introdotti continuativamente. La situazione si è notevolmente modificata dall'inizio degli anni '90, quando la composizione del campionario variava tra i 30 e i 40 articoli a stagione, sufficienti a coprire i fabbisogni di confezionisti "... in una posizione di relativa forza rispetto al consumatore, disposto a riceverne le indicazioni ...". Tonelli divide i suoi clienti in due categorie: coloro che programmano rigidamente le proprie uscite poche volte l'anno e coloro che lo fanno in maniera più flessibile, con una collezione ogni mese. "... Il tessuto certamente risente meno dell'abbigliamento di questa accelerazione del ciclo moda, che si è ridotto del 50% in durata rispetto a 10 anni fa ... ma ha comunque dovuto adeguarsi con un'opera continua di ricerca stilistica per soddisfare le

¹⁸ Si rileva da parte di uno degli imprenditori intervistati come vi sia "... un gruppo di clienti che vuole vedere presto la collezione ... sono i tipici confezionisti che producono su programmato, che sono interessati al campionario autunno/inverno 2002/2003 a settembre 2001 ... un altro gruppo che corrisponde ai retailer vuole invece vedere il campionario per la stessa stagione molto più tardi, diciamo a marzo 2002 ...".

¹⁹ I tempi cambiano significativamente, configurando una domanda con cui è più difficile operare che nel passato, dal momento che "... il cliente decide dopo quando è un retailer ... se vuole riassortire i suoi punti di vendita ad agosto, e sa che per realizzare la confezione occorre un mese, acquista il tessuto perché sia consegnato a fine giugno ..."; non solo i retailer acquistano dopo, ma "... le consegne avvengono prima, perché i tempi della stagione tendono ad anticiparsi ..."; del resto, anche il cliente confezionista tende a "... posticipare gli acquisti per ridurre l'incertezza, cosa possibile avvicinando il momento della scelta dei tessuti a quello della vendita nei negozi ...".

esigenze dei clienti confezionisti ... ogni stagione si rinnova una porzione del campionario variabile dal 10 al 50%, proponendo sempre concetti classici e caratterizzanti la produzione d'impresa ... i riassortimenti e le modifiche in corso di stagione rappresentano, invece, oltre il 50% dei prodotti inizialmente proposti ...".

Presso il Lanificio Antichi la collezione, costituita da settanta/ottanta articoli per stagione, si ritiene debba essere necessariamente contenuta nella sua estensione. E' fondamentale per l'impresa, nella visione del vertice, non ampliare eccessivamente la base delle proprie proposte, per contenere i relativi costi. Proponendo campionari molto ampi "... si aumentano le probabilità di proporre al cliente qualcosa che gli interessa, ma con un'immagine meno definita e spese molto più elevate ...".

La "continuità" tra stagioni successive trova rispondenza nella persistenza di parte delle tendenze moda ispiratrici delle collezioni precedenti (e quindi degli articoli che le compongono) che possono permanere quale fonte di ispirazione per la nuova collezione, comportando l'individuazione delle nuove tendenze moda da inserire nell'offerta aziendale. Nella scelta della proporzione tra quanta parte del campionario è espressione della continuità della stagione precedente, e quanta parte invece è frutto di tendenze nuove, assumono rilievo valutazioni sul comportamento d'acquisto al consumo.

Secondo il vertice di Arca "... si avverte l'esigenza di alimentare il retail con il rinnovo della vetrina ... e si vendono prodotti di tutte le stagioni in tutti i mesi dell'anno ...". In questo ambito, la continuità nel profilo dell'offerta aziendale non si ritiene sia opportuno che venga portata avanti in termini stringenti; "... la coerenza non deve essere assoluta ... l'impresa deve variare le proprie proposte ... la capacità di cavalcare il trend è uno dei punti di forza delle imprese tessili di Prato ...".

Il vertice di Moriani vede come essenziale la ricerca ed il miglioramento del servizio al cliente. Il campionario di Moriani prevede due uscite stagionali che costituiscono le collezioni di partenza per ogni anno (campionario programmato) e si compongono ciascuna di 200/250 articoli, nonostante in fase di pre-collezione il numero delle proposte sia notevolmente maggiore. Esiste la necessità di un continuo aggiornamento delle collezioni presentate, dettato dalla percezione del rischio di errore propria dei confezionisti, che esigono correzioni in corso d'opera per mantenersi sempre vicini alle percezioni dell'acquirente. Secondo il vertice aziendale "... l'aggiornamento avviene sia su indicazioni del cliente confezionista, sia per iniziativa dell'impresa che recepisce segnali dal mercato attraverso manifestazioni fieristiche, contatti con operatori del settore e con i clienti, o anticipa elementi di nuova tendenza ...".

Per il vertice del Lanificio Bartoloni, "... la clientela ha bisogni articolati ... si cerca di renderla quanto possibile "prigioniera" dell'offerta aziendale ..." attraverso una gamma sufficientemente ampia ed articolata da consentire di soddisfare buona parte delle istanze. Le collezioni annuali "... hanno integrazioni in corso d'anno ..." a fronte di uffici stile che lavorano nel continuo, cercando di consentire al cliente "... scelte aggiornate per la programmazione delle vendite al dettaglio con rinnovi frequenti nella stagione ...". Si punta ad "... essere prolifici, apportatori continuamente di cose nuove ... gli articoli nuovi danno problemi inevitabilmente ... le novità sono meno sperimentate e testate, comportano problemi di qualità, intesa come corrispondenza del tessuto consegnato ai campioni proposti al cliente ...". La scelta dichiarata è comunque di puntare sul prodotto più nuovo, e di effettuare massicci investimenti in tecnologia per garantire allo stesso tempo un livello sufficientemente elevato di qualità. Il campionario aziendale è particolarmente vasto, comprendendo tre linee per un totale di oltre settecento articoli a stagione rinnovato nel 50/60% ogni anno.

Il vertice aziendale nella Vincenzi attribuisce rilevanza alla continua relazione tra impresa e cliente, al di là del contatto che avviene in occasione della presentazione delle due stagioni, anche in considerazione del fatto che negli ultimi anni sono aumentati gli aggiustamenti apportati al campionario dopo la sua uscita. Secondo Roberto Vincenzi "... oggi più che mai in un ambiente dinamico ed in continuo movimento come quello della moda condotta ad alto livello, si deve continuamente investire nel rapporto, ed è estremamente importante la presenza personale dell'imprenditore nello sviluppo di questi contatti rilevanti: anche se ciascun ufficio interno è dotato di una certa autonomia nella relazione ... tutto deve essere ricondotto in una visione generale ...".

5. Alcune considerazioni di sintesi

Gli elementi emergenti dall'esplorazione proposta nel presente lavoro evidenziano alcune dimensioni e tendenze nuove nei processi di formazione dell'immagine della domanda presso i decisori aziendali intervistati, e più precisamente nella rappresentazione delle tendenze moda. Più

precisamente, l'analisi delle interviste offre spunti di riflessione sul processo di rappresentazione imprenditoriale che appare condizionante con le sue implicazioni il comportamento di raccordo tra impresa e mercato sul quale focalizziamo la nostra attenzione. Rispetto a questo, la teoria dell'immagine appare come un modello analitico del processo di rappresentazione del mercato utile per l'interpretazione e la spiegazione delle decisioni assunte e dei comportamenti nell'ambito delle aziende che devono definire le tendenze moda.

Emerge una forte varietà dalle interviste riguardo all'immagine della domanda propria dei decisori aziendali ed alle categorie concettuali da questi impiegati per l'interpretazione e la valorizzazione del suo cambiamento, cui corrispondono comportamenti organizzativi differenziati.

Nella generazione dell'immagine della domanda in relazione alla nuova collezione, nei casi analizzati appaiono cruciali vari collegamenti [Easey 1995, 119] che possono essere attivati nella fase antecedente il concepimento della nuova collezione, e che corrispondono a ruoli differenziati. Questi comprendono il collegamento con i consulenti di stile esterni che danno indicazioni sulle tendenze moda per la prossima stagione, e che è stato rilevato in tutti i casi esaminati come passaggio presente all'avvio del processo di messa a punto della nuova collezione, come un ruolo che appare riconosciuto ma che non sempre è visto come essenziale. Un altro collegamento viene poi attivato con un certo numero di organizzazioni, nel caso dei clienti confezionisti nonostante l'ascesa del ruolo dei distributori, che corrispondono ad interlocutori con i quali il rapporto è più consolidato. Queste relazioni consentono di realizzare scambi di elementi conoscitivi sulle tendenze del mercato e per la generazione degli stimoli creativi, in termini di aspetti riconducibili a parametri di "moda" e di "gusto" [Sapir 1935].

Nelle realtà produttive esaminate, la definizione di un'immagine della tendenza moda viene vista assumere un particolare rilievo da parte delle persone poste al vertice organizzativo, occupando una posizione importante nell'ambito delle funzioni di marketing strategico assolte dall'imprenditore (*marketing imprenditoriale*), con riferimento alle realtà aziendali oggetto specifico della nostra attenzione, nelle quali l'imprenditore assume sovente in modo diretto buona parte delle responsabilità di marketing. La gamma di interlocutori rilevanti per la definizione delle tendenze moda comprende diverse posizioni tra gli estremi del mercato e della creatività di matrice tecnica; a tali posizioni estreme viene assegnata una elevata rilevanza da tutti gli imprenditori intervistati, mentre i giudizi sui ruoli che si collocano a posizione intermedia rispetto alle componenti *market pull* e *supply push* risentono maggiormente delle specificità aziendali e del profilo del vertice d'impresa, risultando oggetto di valutazioni più differenziate.

Bibliografia

- BALESTRI A., TOCCAFONDI D., *Imprenditori e distretti industriali. I nuovi volti dell'industria tessile pratese secondo i suoi protagonisti*, Pratofuturo, Prato, 1994.
- BARNARD C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., *Les économies de la grandeur*, in "Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi", n. 31, PUF, Paris, 1987.
- BOULDING K.E., *The image*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1956.
- BRUSSEAU E., *Le théories des contrats: une revue*, in "Revue d'Economie Politique", 103, n. 1, 1993.
- BURRESI A., *Fattori di cambiamento nella competizione internazionale ed orientamenti strategici per le imprese pratesi*, Capponi, Firenze, 1989.
- BURRESI A., GUERCINI S., *Rappresentazione strategica del mercato e segmentazione in rapporto alle nuove tendenze dell'ambiente di marketing*, in Collese U., Andreani J.C. (a cura di) Atti del Convegno Internazionale "Le tendenze del Marketing in Europa", Ca' Foscari, Venezia, 2000.

- CERUTI M., *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano, 1986.
- DEI OTTATI G., *Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District*, in "Cambridge Journal of Economics", 18, 1994.
- DENZIN N.K., LINCOLN Y.S., EDITORS., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London, 1994.
- EASY M., EDITOR, *Fashion marketing*, Blackwell Science Ltd, Oxford, 1995.
- FORNARI D., A CURA DI, *Rapporti industria-distribuzione e strategie dell'ingrosso nel tessile/abbigliamento*, Egea, Milano, 1989.
- GUERCINI S., *Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas*, in "Journal of Fashion Marketing and Management", no 1, vol. 5, february 2001.
- HAMPDEN-TURNER C., *Maps of the Mind*, Macmillan, New York, 1981.
- IRIS, *I processi di innovazione nel distretto pratese*, rapporto di ricerca non pubblicato, Iris, Prato, 2000.
- IRPET - TEXTRENDS, *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- LE MOIGNE J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, Bordas, Paris, 1990.
- LEWIS D.K., *Convention: a philosophical study*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1969.
- MARZILI P.G., *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Capponi, Firenze, 1979.
- MATURANA H., VARELA F., *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio, Venezia, 1992.
- MAXWELL J.A., *Qualitative research design. An interactive approach*, Sage, London, 1996.
- ORLÉAN A., *Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions*, in A. Orléan, editor, "Analyse économique des conventions", PUF, Paris, 1994.
- PAOLI M., *Sentieri per fabbricanti di stelle*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2000.
- PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell & Mott, Oxford, 1959.
- SABBADIN E., *La partnership verticale nel sistema moda: quick reponse, franchising e marketing integrato*, in "Economia & Management", n. 2, 1995.
- SAPIR E., *Fashion*, in "Encyclopaedia of the Social Sciences", vol. VI, Collier-Macmillan, New York, pp. 139-144.
- SHELLING T.C., *The strategy of conflict*, Oxford University Press, Oxford, 1977.
- SUGDEN R., *Spontaneous Order*, in "Journal of Economic Perspectives", 3, n. 4, Fall, 1989.
- VAN MAANEN J., *Tales of the field. On writing ethnography*, The University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- VICARI S., *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano, 1998.
- VON GLASERSFELD E., *Einführung*, in Watzlawick P. (ed.) "Die Erfundene Wirklichkeit", R. Piper & Co. Verlag, München, 1981.
- WIENER N., *Cybernetics*, MIT Press, Cambridge (Mass.), 1961.
- YIN R.K., *Case study research. Design and methods*, Sage, London, 1984.
- YOUNG H.P., *The Economics of Conventions*, in "Journal of Economic Perspectives", vol. 10, n. 2, 1996.