



Corso di studi in
ECONOMIA E MANAGEMENT L-18

Dipartimento
Impresa e Management

Cattedra
Economia Industriale

INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL SETTORE MODA. IL
CASO CHRISTIAN DIOR

Relatore
Ch. mo Prof.
Rinaldo EVANGELISTA

Candidato
Mara GENTILE
Matr.250451

Anno Accademico 2020 - 2021

INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL SETTORE MODA. IL CASO CHRISTIAN DIOR

<i>Introduzione</i>	3
---------------------------	---

CAPITOLO I

L'IMPRESA E IL VANTAGGIO COMPETITIVO. UNA CONTINUA RICERCA

1.1 L'impresa e le sue caratteristiche	5
1.2 Strategie d'impresa: cenni	6
1.3 Il ruolo delle attività intangibili nelle strategie d'impresa	8
1.3.1 Il capitale umano e le strategie d'impresa.....	10
1.4 Competizione ed apprendimento organizzativo.....	13
1.5 Il ruolo del Knowledge Management nella competizione tra imprese	17
1.6 L'innovazione tramite il Knowledge Management.....	22
1.7 Il ruolo del KM nell'innovazione di prodotto e nel supporto alle scelte strategiche.....	27

CAPITOLO II

INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL SETTORE MODA. IL RUOLO DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

2.1 La generazione delle idee in azienda.....	35
2.2 Caratteristiche del "mercato della moda" e ruolo del Knowledge Management	37
2.3 L'innovazione nel settore moda	41
2.4 Mercato e collezioni. Il problema del trasferimento della conoscenza.....	47
2.5 Conoscenza di mercato e la revisione dell'attività stilistica	50
2.6 Considerazioni	51

CAPITOLO III

II CASO CHRISTIAN DIOR

Premessa.....	52
3.1 L'organizzazione dell'azienda	52
3.2 Il ruolo del Knowledge Management in azienda	55
3.3 Acquisizione della conoscenza e il lancio di una nuova collezione	57
2.3.1 I test di mercato.....	60

CAPITOLO IV

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Bibliografia.....	66
-------------------	----

Introduzione

L'elaborato affronta il tema dell'innovazione del prodotto, soffermandosi su ciò che accade nel settore "moda" e focalizzando il caso dell'azienda di "alta moda" Christian Dior.

L'innovazione del prodotto investe tutti gli ambiti aziendali, per cui quando si intende procedere in tale direzione, occorre individuare il ruolo delle singole competenze coinvolte e creare un coordinamento tra le stesse nell'ottica di favorire l'efficacia e l'efficienza del processo innovativo. In tale ottica, un ruolo di rilievo è assunto dal *Knowledge Management* (KM), un sistema di gestione aziendale che mira alla valorizzazione della raccolta, stimolazione, e diffusione delle fonti conoscitive, che presiedono tutte le attività di produzione.

Nel settore "moda", il KM assume una dimensione particolare, richiedendo l'acquisizione delle informazioni e conoscenze relative alle tendenze dei gusti e la traduzione delle stesse in un prodotto finito.

È evidente, dunque, che tale processo si configuri come ricco di complessità, richiedendo una particolare fluidità e coordinamento tra le principali funzioni aziendali per far sì che la "conoscenza" venga acquisita correttamente e trasmessa trasversalmente in azienda.

La "conoscenza", nel settore "moda", non è unicamente legata al *know-how* tecnico ma, altresì, all'acquisizione delle innovazioni di mercato, dei bisogni dinamici dei consumatori cui l'azienda si rivolge, delle novità riferite ai tessuti, ai tagli, ai colori. La "moda" esprime personalità, carattere, *modus vivendi* e, in tale ottica, occorre dotarsi di una "visione" complessiva e sistemica del prodotto che si intende lanciare, il che necessita di un coinvolgimento e coordinamento della creatività dei vari ambiti aziendali.

Ancora una volta, la "conoscenza", che è il presupposto di ogni reparto ed ambito che produce moda, appare l'elemento chiave per l'innovazione del prodotto. L'argomento è stato affrontato in tre capitoli. Il primo, in cui viene esaltato il ruolo della 'competitività' aziendale,

descrivendone le modalità con cui essa si rafforza. Il secondo capitolo descrive la relazione tra il *Knowledge Management* e l'innovazione del prodotto nell'ambito moda.

L'elaborato si conclude con l'analisi di un caso empirico, quello dell'azienda Christian Dior, che svolge la propria attività avvalendosi di un *Knowledge Management* che ne costituisce un'importante leva competitiva (come emerge dal caso Christian Dior).

CAPITOLO I

L'IMPRESA E IL VANTAGGIO COMPETITIVO. UNA CONTINUA RICERCA

1.1 L'impresa e le sue caratteristiche

In Italia, il codice civile stabilisce che è *imprenditore* chi “*esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi*”¹.

Il legislatore non ha dato, dunque, una definizione di impresa, ma solo quella di imprenditore, consentendo così di risalire alla prima in maniera indiretta. In base al tenore dell'articolo citato, infatti, l'*impresa* può essere definita un'attività produttiva di beni o servizi avente i requisiti dell'organizzazione, dell'economicità e della professionalità.

L'*attività* comporta che nell'impresa vi sia una serie di atti coordinati e volti al raggiungimento di uno scopo che consiste nella produzione o lo scambio di beni e servizi mentre, l'*organizzazione* è il requisito che inerisce all'utilizzo sinergico di altri fattori produttivi, oltre al proprio lavoro (quali il capitale o il lavoro altrui).

Il presupposto dell'*economicità*, citato nella definizione di impresa, richiede che vi sia il fine di *lucro*, consistente nella finalizzazione gestionale all'ottenimento di un utile, che si realizza ogniqualvolta che si verifica un'eccedenza dei ricavi sui costi.

L'elemento della *professionalità*, infine, riguarda l'esistenza di un'attività esercitata in maniera abituale e non occasionale².

In un'accezione aziendalistica, il concetto di impresa si distingue da quello di azienda, che ne rappresenta il solo aspetto organizzativo. Un'azienda, infatti, è *l'organizzazione di beni e di capitale, finalizzata alla soddisfazione di bisogni umani attraverso la produzione, la distribuzione di beni o servizi di natura economica*³. Essa presuppone che vi sia un'organizzazione ed un'amministrazione (*Governance*) gestita da un *management*.

¹ Art 2082 cod. civ.

² Secondo il diritto, non vale a far venir meno questo requisito il fatto che si tratti di un'attività stagionale, purché venga esercitata in ogni periodo dell'anno adatto per quell'attività (per es. la gestione di una spiaggia).

³ In: OIC – Organismo Italiano di Contabilità, Principio contabile 29 “*Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzioni di errori, eventi e operazioni straordinari, fatti intervenuti dopo la data di chiusura dell'esercizio*”, luglio 2015, p.13

Sebbene le caratteristiche citate siano presenti in ogni azienda, andando ad osservare le dinamiche gestionali, le scelte operative, il *marketing* impiegato ecc., si nota che nessuna realtà appare essere pari ad un'altra, denotando aspetti e funzionalità spesso molto differenti tra loro. Le ragioni di tali differenze risiedono nelle strategie intraprese da ciascuna realtà aziendale, ovvero dalle scelte di breve-lungo periodo adottate da tali realtà. Di seguito si affronterà il tema relativo alle varie strategie aziendali, evidenziandone le specificità.

1.2 Strategie d'impresa: cenni

Le imprese possono perseguire diverse strategie competitive, a seconda dei propositi che esse hanno e delle oggettive condizioni in cui operano.

In genere, le strategie aziendali si ripropongono di evitare sottrazioni di quote di mercato da parte dei *competitors*, o di conseguire obiettivi di crescita e di sviluppo (in seno a tali strategie se ne possono osservare alcune particolarmente aggressive, quali quelle volte alla modifica del proprio oggetto sociale, oppure alla all'acquisizione di imprese concorrenti).

Mentre nelle strategie di difesa delle 'quote' di mercato tendono a prevalere le scelte che utilizzano fattori esogeni rispetto all'azienda, in quelle volte alla crescita e allo sviluppo le imprese mirano a dotarsi di risorse appropriate da impiegarsi nel modo più efficiente. In quest'ultimo caso. 'Piani di riorganizzazione' e di 'efficientamento', fanno emergere eventuali inefficienze andando a rielaborare lo schema che descrive le funzionalità d'impresa e verificandone il funzionamento tramite degli indicatori specifici.

Accade, spesso, che eventuali inefficienze siano dovute al carattere di indivisibilità di tali risorse, oppure alla circostanza che le vede non sfruttare a pieno i processi di accumulazione delle 'competenze' e delle 'conoscenze', aspetti fondamentali per garantire la corretta gestione operativa. La corretta esplicazione delle strategie aziendali necessita, *in primis*, della disponibilità di un'organizzazione interna particolarmente efficiente, in carenza, i dati da cui partire per porcedere alle modifiche successive poterbbero essere poco attendibili oppure celati nella loro portata. Ciò premesso, per quanto arriene all'obiettivo di ricorrere ad una strategia competitiva, esso venne individuato da Porter come "*the search for a favourable competitive position in an industry (...). Competitive strategy aims to establish a profitable and*

sustainable position against the forces that determine industry competition“⁴. Una strategia competitiva non è, unicamente, un processo di adeguato adattamento all’ambiente esterno ma è, anche, un procedimento dinamico volto alla continua ricerca di ‘nuovi’ vantaggi in grado di consentire ‘leve’ competitive⁵.

Porter giunse alla conclusione che, nel perseguire tali scopi, sia possibile optare per una tra le tre generiche strategie seguenti:

leadership di costo;

focalizzazione;

differenziazione.

L’azienda che persegue la strategia di *leadership di costo* mira ad esaltare la propria competitività riducendo i costi produttivi e lo fa adottando tecniche varie, spesso tramite lo sfruttamento di *economie di scala*. La strategia della *focalizzazione* consiste nello scegliere di rivolgersi ad un solo segmento di mercato, specializzandosi in modo da ottenere gli stessi risultati della strategia di costo. Sono possibili, con la focalizzazione, due varianti: la *focalizzazione sui costi* e quella *sulla differenziazione* che consistono, rispettivamente, nell’adottare una strategia di *leadership* di costo o di *differenziazione*, nello specifico segmento prescelto. Con la *differenziazione*, infine, l’azienda cerca di procurarsi una posizione di vantaggio, distinguendo il proprio prodotto da quello dei *competitors*. Gli strumenti descritti, tuttavia, non possono essere considerate soluzioni prive di rischio, in quanto la competizione, come si è anticipato, ha un’accezione dinamica, il che implica che le configurazioni delle strategie richiedano di essere continuamente rivisitate. Di seguito, uno schema che mostra i rischi connessi a ciascuna strategia.

⁴ Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York, Free Press, 1985, p.34

⁵ Una leva competitiva costituisce l’aspetto che si andrà a valorizzare per competere nel mercato

Tab. n.1: Confronti tra i rischi delle strategie

Rischi della leadership di costo	Rischi della differenziazione	Rischi della focalizzazione
<p>La leadership di costo ha dei rischi, in quanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I concorrenti imitano; - La tecnologia cambia; - Alcuni elementi dei bassi costi si sono erosi; 	<p>La differenziazione non è sostenibile perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I concorrenti imitano; - Le basi della differenziazione sono meno importanti per i clienti; 	<p>Il segmento scelto diventa poco attraente perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la capacità di servire quel segmento si erode; - La domanda scompare; - I concorrenti imitano;
<p>Si perde la similitudine nella differenziazione;</p>	<p>Si perde la similitudine nei costi;</p>	<p>I concorrenti ad ampio spettro invadono il segmento perché:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le differenze tra i segmenti si sono ridotte; - I vantaggi di avere una linea più ampia sono aumentati;
<p>Il concorrente che decide di focalizzarsi sulla leadership di costo può realizzare costi ancora minori;</p>	<p>Il concorrente che decide di focalizzarsi sulla differenziazione può realizzare una differenziazione ancora minori;</p>	<p>La diffusione di nuovi focalizzatori subsegmentano con vantaggi sui costi o sulla differenziazione;</p>

Fonte: Rullani E. (2004)

Occorre, infine, sottolineare che ciascuna strategia indicata non ha solo implicazioni rispetto ai *competitors* ma, anche, nei confronti dei *customers*, e conseguenze anche nei rapporti con i fornitori. Per tali ragioni gli studiosi concordano con il negare l'esistenza di una strategia ideale, impossibile anche in virtù della dinamicità del mercato che impone continue rivisitazioni delle scelte strategiche. Qualunque sia la strategia adottata, si evidenzia, costantemente, un particolare ruolo giocato dalle attività intangibili.

1.3 Il ruolo delle attività intangibili nelle strategie d'impresa

Nelle dinamiche strategiche, le aziende tendono a coinvolgere tutte le risorse disponibili orientandole verso lo scopo perseguito. Tra gli *assets* coinvolti rientrano anche gli elementi del capitale detti 'intangibili', ovvero risorse e sinergie non materiali che, tuttavia, hanno una incidenza particolare nella generazione del reddito d'impresa.

Per definizione contabile, tali *assets* forniscono la loro utilità per più anni, non esaurendo la propria funzione in un solo processo produttivo, come accade, ad esempio alle materie prime, che sono *assets* tangibili.

Gli *assets* intangibili si configurano come il patrimonio di conoscenza di un'organizzazione, e ineriscono non solo al *know how* dei lavoratori ma, anche, a quello dell'impresa intesa in accezione strutturale, che è ritraibile nel suo sistema organizzativo. L'impresa *knowledge based*, reputa il proprio Capitale Intellettuale come una risorsa, per tali motivi, accanto ai criteri economico-finanziari impiegati per valutare gli *assets* tangibili, vengono creati degli indicatori di *performance* capaci di monitorare, qualificare e quantificare il contributo degli intangibili nel potenziale di crescita, di efficienza e di solidità di un'impresa.

Le principali attività intangibili sono rappresentate dalle risorse umane che, basandosi sulla conoscenza detenuta, riescono a realizzare maggiore produttività in quanto, più elevata è la loro capacità e competenza, l'abilità conseguita, le conoscenze, l'addestramento e la formazione, tanto migliori risulteranno essere i risultati conseguiti.

Nello specifico, rientrano tra gli *assets* intangibili di un'impresa⁶:

- *il Capitale Umano (human capital)* che concerne tutte le esperienze, le conoscenze e le abilità dei lavoratori;
- *la Proprietà Intellettuale* che include i brevetti, i marchi registrati e i diritti di *copyright* in possesso dell'azienda⁷;
- *il Capitale Organizzativo o Strutturale (structural capital)* che comprende i documenti e le procedure impiegate, i modelli organizzativi, le strategie e i contenuti dei database.
- *il Capitale Relazionale Esterno (relational capital)* che riguarda il valore delle risorse inerenti alle relazioni esterne dell'azienda. Si tratta dei rapporti con la clientela, con i fornitori, con i centri di Ricerca & Sviluppo, con i business partner, ecc.
- *il Capitale Sociale (social capital)* che ricomprende la fiducia generalizzata prodotta dalla socialità, le interazioni sociali e le istituzioni formali create dalla socialità.

Tra tutti quelli citati, rispetto alla creazione di valore, un ruolo particolare viene assunto dall'intangibile capitale umano. Di seguito, se ne descriverà il contenuto.

⁶ Rullani E., *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci ed, Roma, 2004, p.23

⁷ Questo è, probabilmente, l'asset meno intangibile, in quanto composto da elementi agevolmente esprimibili in termini monetari.

1.3.1 Il capitale umano e le strategie d'impresa

Una definizione generalmente condivisa di capitale umano è riportata dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD) che, nel 2001, lo riteneva: *“le conoscenze, le capacità, le competenze e gli attributi individuali che facilitano il benessere personale, sociale ed economico”*⁸.

Il capitale umano coincide, nel suo aspetto concreto, con le conoscenze, l'istruzione, l'informazione e le capacità tecniche del lavoratore.

Il premio Nobel per l'Economia, Gary Becker, definì il capitale umano quello che *“ha a che fare con le competenze dell'uomo, la sua istruzione, la sua formazione, la salute. È un capitale perché è parte integrante di ciascuno di noi ed è qualcosa che dura, al modo in cui dura un macchinario, un impianto o una fabbrica”*⁹.

Tali definizioni mettono in risalto come tale capitale derivi da un insieme eterogeneo di contenuti intangibili.

Gli aspetti fondanti del capitale umano sono, infatti:

- Le caratteristiche individuali di ciascuno, che emergono nello svolgimento del proprio lavoro quali intelligenza, l'attitudine positiva, l'affidabilità, l'energia, l'impegno ecc.;
- la capacità di apprendere in termini di prontezza, creatività, immaginazione, e senso pratico;
- la condivisione delle informazioni nell'ambiente di lavoro.

Secondo quanto osservato, si determina “creazione” di capitale umano ogni qualvolta un lavoratore acquisisce conoscenze o nuove capacità, realizzando, così, nuovo valore.

L'impresa, infatti, intesa come “sistema aperto” all'esterno, può essere sottoposta ad analisi di valore, ricorrendo alla misurazione di tutte le componenti del sistema aziendale, siano essi tangibili che intangibili.

I sistemi informativo-contabili, di cui le imprese moderne sono dotate consentono di verificare le valutazioni dei beni tangibili, di contro, l'informazione relativa all'organizzazione del personale, o al capitale umano, risulta ancora molto carente e difficoltosa, mentre, infatti, non risulta difficile per le imprese rilevare alcune informazioni sul capitale umano, quali

⁸ In ambito economico, uno dei primi a discutere di “capitale umano” è stato Theodore Schultz, economista e vincitore di un Premio Nobel per l'Economia (1979). L'economista è ricordato per essere stato uno studioso della condizione dei paesi sottosviluppati nel mondo. Schultz è stato il primo a mettere in evidenza la mancata considerazione, del capitale umano, da parte della Scienza Economica.

⁹ In: Rullani E., *La fabbrica dell'Immaterial*, op. cit, p.35

l'ammontare degli stipendi, i contributi sociali, le quote di trattamento fine rapporto ecc., diventa più complicata la valutazione degli aspetti 'invisibili'.

La valutazione qualitativa e quantitativa del capitale umano va intesa, da un punto di vista concreto e valutativo, come *analisi fattuale, e prospettica, del contributo apportato dalle risorse umane all'economia dell'impresa*¹⁰.

Per la valutazione del capitale umano occorre altresì fare riferimento all'apprezzamento delle qualità e delle capacità del personale. Tramite l'organizzazione del personale, inoltre, è possibile predisporre un impianto aziendale che consente di:

- Detenere informazioni di natura quantitativa e qualitativa circa le variabili coinvolte nella produzione;
- Calcolare correttamente i risultati di esercizio (tramite il bilancio basato su un sistema ordinato di scritture contabili);
- Predisporre quanto necessario per assumere decisioni appropriate da parte dell'impresa (si pensi alle implicazioni legate a decisioni errate in ipotesi di cessione, acquisizione, fusione, o casi simili)¹¹.

L'importanza della valutazione del capitale umano nei contesti aziendali è risultata evidente con l'avvento della 'globalizzazione', che ha confermato che il valore di un'impresa moderna venga sempre più determinato non solo dai suoi *assets* tradizionali, quanto da quelli intangibili. Per le ragioni descritte, gli studi aziendalistici hanno provveduto a stilare alcuni metodi di calcolo del valore del capitale intellettuale inserito in ambito aziendale, tra cui il *Technology Broker* secondo cui, il valore del capitale intellettuale di un'organizzazione viene valutato mediante un questionario di venti domande, avente lo scopo di risalire al corredo aziendale rappresentato in quattro aree:

- 1) *Human Centered Assets*;
- 2) *Intellectual Property Assets*;
- 3) *Market Assets*;
- 4) *Infrastructure Assets*.

¹⁰ Zanda G., Iacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, Torino, Giappichelli, 2005, p.132.

¹¹ I rapporti tra gli organi che prendono decisioni di diverso livello gerarchico e le relazioni tra i centri che partecipano ad un singolo processo decisionale sono di tipo "organico" sono caratterizzati da influenze reciproche ma asimmetriche. Solo le decisioni degli organi superiori possono circoscrivere e condizionare le decisioni dei centri inferiori e a coordinarne ed indirizzarne la condotta in senso funzionale agli obiettivi aziendali.

Con il metodo *Market-to-book value*, il valore del capitale intellettuale viene, invece, calcolato come differenza tra il valore dell'impresa sul mercato azionario e il suo valore contabile¹². Altri metodi consentono, invece, il calcolo del valore globale di un'azienda, ad esempio, secondo il metodo alternativo della *Q di Tobin* la valutazione di un'azienda è data dal rapporto tra il valore di mercato dell'impresa e il costo di rimpiazzo dei suoi *assets*, per cui cambiamenti della *Q*, in assenza di investimenti nuovi, consentono di misurare le *performance* del capitale intellettuale di un'impresa.

In realtà la *Q di Tobin* non viene tanto utilizzata per la valutazione del capitale intellettuale, piuttosto per prendere decisioni strategiche di investimento, tuttavia, gli studiosi ritengono che una *Q* elevata indica che l'impresa vale più della somma dei suoi asset e che, quindi, questa differenza può essere individuata come misura del capitale intellettuale.

Anche Il *Calculated Intangible Value* è una metodologia valutativa d'azienda che calcola i ritorni in eccesso rispetto al rendimento del solo patrimonio tangibile e viene utilizzata come base per determinare i ritorni attribuibili al capitale intangibile.

Tale metodologia di calcolo misura, nel concreto, l'abilità di un'impresa di riuscire a superare le imprese concorrenti nello stesso settore.

Il punto debole di tale formula è che si rischia di considerare nel calcolo anche le imprese *outliers* falsando i risultati¹³.

Il *Knowledge Capital Earnings* è un metodo che prevede che i guadagni derivanti da *knowledge capital* siano determinati come porzione dei proventi che eccedono quelli attribuibili al capitale tangibile associati a specifici tassi di rendimento. Anche tale metodologia mostra una rischiosità di incoerenza nei risultati in quanto il suo calcolo si basa su una serie di ipotesi, al variare delle quali può cambiare, anche radicalmente, il risultato finale.

Non mancano metodologie valutative che provvedono al solo calcolo dei valori tangibili, ad esempio, secondo la *Balance Scorecard (BS)*, le *performance* aziendali sono misurate attraverso indicatori che fanno riferimento a quattro diverse prospettive di analisi (aree di miglioramento)¹⁴: *finanziaria; clientela; processi interni; apprendimento*.

Questo metodo ha il limite di tendere a sottostimare la valorizzazione e le conoscenze delle persone (manca infatti la valorizzazione della conoscenza tacita).

¹² La critica a tale metodo è che sintetizzando in un'unica grandezza si rischia di non poter identificare i *key driver* produttori di valore.

¹³ Le imprese *outliers* sono quelle che si trovano agli estremi per eccesso o per difetto, ovvero quelle eccellenti o mediocri.

¹⁴ Zanda G., Iacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, op. cit., p.16

Grazie alla *Balanced Scorecard* (BS) è possibile, comunque, non solo ampliare il sistema di valutazione della performance ma, anche, fornire un quadro di riferimento valutativo per la definizione degli obiettivi, per la pianificazione aziendale, per l’allocazione delle risorse di capitale, per le iniziative strategiche e, soprattutto, per l’apprendimento.

In tale ottica va letto lo *Skandia Navigator* che è un metodo che prevede che il capitale intellettuale venga misurato mediante indicatori¹⁵.

Con tale modello vengono considerate cinque aree di attenzione, ognuna implicante l’esistenza di componenti del capitale intellettuale:

- 1) focus finanziario;
- 2) focus cliente;
- 3) focus processo;
- 4) focus innovazione;
- 5) focus risorse umane.

A differenza del BS questo metodo considera le risorse umane come complesso, andandone a valorizzare anche le singole conoscenze tacite e le loro interazioni.

L’*Intangible Asset Monitor* si focalizza, invece, sull’analisi di tre categorie di intangibili:

- 1) competenze individuali;
- 2) struttura interna;
- 3) struttura esterna.

All’interno di ciascuna componente, il *management* sceglie degli indicatori in base al tipo di strategia aziendale. Il limite del modello è quello di viziare il risultato sulla base degli indicatori scelti.

1.4 Competizione ed apprendimento organizzativo

L’esperienza rappresenta un’importante fonte di apprendimento aziendale, tuttavia è sempre necessario che il *learning by doing* sia accompagnato dalla capacità di ‘collegare’ i frammenti di esperienza in maniera da creare sempre ‘nuova’ conoscenza ed essere pronti ad ogni innovazione. Inoltre, l’esperienza deve essere trasformata da individuale e soggettiva in

¹⁵ Ibidem

conoscenza oggettiva e trasmissibile, diversamente il meccanismo esperienziale può provocare un grave rallentamento al processo produttivo.

In ambito aziendale, la principale forma di apprendimento proviene dai singoli lavoratori inseriti nel processo produttivo¹⁶, che ne costituiscono la fonte primaria¹⁷, (l'apprendimento, infatti, è un processo che si innesca naturalmente ogni volta che si affronta un problema di cui non si ha la soluzione immediata).

Si procede per tentativi ed errori, fino a che non si individua una soluzione accettabile (metodo euristico di soluzione) che viene ricercata, creativamente, attraverso l'azione.

Il *modello esperienziale dell'apprendimento* di Kolb¹⁸ ritiene che lo sviluppo della conoscenza avvenga in quattro fasi:

1. svolgimento di un'esperienza concreta;
2. percezione degli input sensoriali che l'ambiente invia al soggetto come risposta alla sua azione (esperienza) e riflessione;
3. astrazione e concettualizzazione dell'esperienza, sulla base dell'interpretazione della stessa e della riflessione. In pratica, mentre si fa esperienza, e si hanno degli input, si possono già interpretare le informazioni ricevute dall'ambiente dotandole di significato;
4. verifica, o sperimentazione, che avviene in riferimento a nuove problematiche. Si individuano dei concetti astratti, formulati nella fase precedente cercando di replicare la conoscenza acquisita dall'esperienza.

Le quattro fasi rispecchiano la distinzione *ambiente-mente*, in quanto la sperimentazione (fase 4) e l'esperienza concreta (fase 1) rappresentano l'esplicazione di un *comportamento* da parte del soggetto, finalizzato ad imprimere una qualche modifica al corso degli eventi esterni. La riflessione (fase 2) e la generalizzazione (fase 3) interessano, invece, la *sfera cognitiva* del soggetto e la sua rappresentazione mentale dell'ambiente.

¹⁶ Da qui anche l'importanza del ruolo dei manager e della loro capacità di esercitare la leadership per far crescere le risorse umane non solo dal punto di vista comportamentale ma anche cognitivo.

¹⁷ Il ciclo attraverso il quale la prima fase è caratterizzata dalla sequenza *input esterno-percezione-azione*, che è all'origine di ogni rappresentazione mentale della realtà esterna e grazie alla quale è possibile intraprendere un certo corso d'azione;

- la seconda fase si caratterizza per la sequenza *azione-risposta ambientale-percezione*, che permette di modificare la conoscenza già sedimentata (arricchendola o generandone di nuova) in virtù di modificazioni di modificazioni della rappresentazione originaria della realtà e, su questa base, di porre in essere comportamenti più idonei a cogliere le opportunità e a fronteggiare le minacce esterne.

¹⁸ Zanda G., Iacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, op. cit., p.77

In tal senso, in azienda occorre rendere fluido tale percorso, per cui in ogni impresa è necessario che vi sia un'organizzazione che predisponga *l'apprendimento organizzativo* diffondendo le conoscenze sviluppate dai singoli e rendendole patrimonio comune.

L'apprendimento organizzativo si basa su un insieme dei processi cognitivi mediante i quali un'organizzazione, con attività coordinata dei suoi membri, acquisisce, interpreta e ricorda conoscenza utili per modificare il proprio comportamento e coinvolge tutti i membri che ne fanno parte. Spetta ai *manager*, ovvero a persone che occupano posizioni sovrastanti, coordinare tutti i membri dell'organizzazione, al fine di agevolarne l'apprendimento.

L'apprendimento organizzativo è un concetto dinamico e richiede di *reinterpretare* continuamente quei valori e quei saperi, necessari a fronteggiare cognitivamente l'incertezza del contesto produttivo.

Questa forma di apprendimento svela sia una condizione sincronica dell'*esserci*, sia una diacronica, che consiste nel *divenire* e nell'apprendere, modificando, continuamente, il *knowledge base* dell'impresa.

Gli studi sull'apprendimento di impresa, si sono focalizzati su alcuni aspetti, in particolare, Argyris e Schon ¹⁹ distinguono:

- l'apprendimento adattivo o a retroazione unica (*single loop learning*);
- l'apprendimento generativo o a retroazione doppia (*double loop learning*).

L'*Apprendimento adattivo* si manifesta nello sviluppo di nuove conoscenze pratiche (“saper fare”), riguarda tutti i livelli ed è indirizzato anche a correggere eventuali errori presenti nelle varie funzioni dell'impresa. Con tale forma di apprendimento si correggono gli assunti di base e le procedure operative acquisite, dotandoli di perfezionamenti.

L'*Apprendimento generativo* riguarda livelli organizzativi più elevati (top management, soggetto economico, ecc.) e comporta la creazione di nuova conoscenza che può arrivare a modificare gli assunti di base dell'organizzazione, l'identità dell'impresa, la sua missione (un esempio di tale forma di apprendimento è dato un'azienda come Pirelli che si è diversificata, occupandosi anche di intermediazione immobiliare).

Tale forma di apprendimento si esplica attraverso la ridefinizione della *cultura* e del *saper essere* dell'impresa, in sintonia con le evoluzioni del contesto: in tal modo il sapere diverso e

¹⁹ Argyris C., Schon D., *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati, Milano, 1998, p.79

più elevato, generativo di nuove opportunità e conoscenze, crea le condizioni per un maggior vantaggio competitivo.

L'apprendimento di tipo *adattivo* è strumentale a quello *generativo*, quindi non si può migliorare solo il “saper essere”²⁰ senza concentrarsi sul “saper fare”.

In seno alle singole attività d'impresa si coglie anche una forma di apprendimento che costituisce una mera risposta a problemi *emergenti* attraverso un adattamento di tipo *incrementale*, ovvero migliorativo (es. se il prodotto non si vende, si realizza che esso non piace più e si provvede a rivederne i contenuti), si parla, in questi casi, di *apprendimento reattivo e single loop*.

Si tratta di una forma di apprendimento che comporta solo un cambiamento *nel sapere* di impresa, realizzando un aggiustamento parziale, limitato cioè solo ad alcuni aspetti mantenendo immutate le configurazioni generali.

Esso si differenzia dall'*apprendimento proattivo e double loop*, che determina una ridefinizione profonda del contesto di conoscenze e, con esso, dell'attività di impresa. Con questa forma di apprendimento si nota una continua sperimentazione e verifica di nuove ipotesi di lavoro in rapporto alle mutate condizioni ambientali, ed implica un *cambiamento radicale* del sapere d'impresa, le conseguenze sono che si realizza un'evoluzione del contesto di conoscenze (*learning organization*) ed una crescita culturale (la *knowledge base* cresce e si evolve²¹).

Una *Learning organization* è solo quella posseduta dall'impresa che crea il contesto adatto per lo sviluppo delle dinamiche di apprendimento: un'impresa *learning oriented* deve essere supportata da una corretta *learning organisation*.

In conclusione, è facile dedurre che le variabili maggiormente coinvolte nelle organizzazioni orientate all'apprendimento sono²²:

- *le competenze;*
- *le condizioni organizzative;*
- *i contesti di sviluppo delle risorse umane;*
- *la cultura.*

²⁰ Tipico dell'apprendimento generativo

²¹ Ibidem

²² Alessandrini G., *Comunicare organizzando. La competenza comunicativa nell'organizzazione condivisa*, SEAM, Roma, 1996, p.88

Ciò evidenzia che le imprese *learning oriented* supportano la propria organizzazione e la propria strategia con un apprendimento di tipo “intensivo”, utilizzando, ed inducendo, un processo sperimentale volto all’efficacia e all’efficienza della conoscenza, realizzando un contesto su cui impostare una competizione vincente.

Un’impresa *learning oriented* non sempre si trasforma in *learning organization*, necessitando, per esserlo, di un protocollo gestionale mirato all’apprendimento, predisponendo un certo tipo di attività *problem solving* di carattere sistematico, che tendono a risolvere i problemi in maniera puntuale. L’impresa che apprende si caratterizza per il pensare in chiave sistemica, integrando persone e strutture per produrre e usare più conoscenza, in queste imprese l’azione è partecipativa, e si può osservare un forte orientamento al cambiamento e più radicalmente all’innovazione, distinguendosi per una tendenza al *cambiamento radicale di tipo proattivo*.

Nelle loro relazioni si osserva che tali imprese seguono la logica della partnership (co-creazione) in cui le soluzioni sono create insieme e la conoscenza circola in tutte le direzioni (realizzando la cd *reciprocità*). Quanto prospettato evidenzia che le imprese competitive non possono prescindere dal dotarsi di una struttura organizzativa volta all’apprendimento che abbia una funzione di ridurre i ritardi di adeguamento alle esigenze di mercato in modo da garantire la prontezza delle risposte alle iniziative dei *competitors*. Per quanto detto finora, la mancanza di una capacità di apprendimento in ambito aziendale costituisce un deterrente molto forte alle sue capacità innovative.

1.5 Il ruolo del Knowledge Management nella competizione tra imprese

Il *Knowledge Management* è il termine che indica la funzione di gestione del sapere necessario alle attività produttive e si articola su due principali nodi²³:

- > *creazione della conoscenza organizzativa;*
- > *gestione della conoscenza organizzativa.*

Gestire il sapere significa, *in primis*, impiantare la corretta architettura aziendale finalizzata alla conoscenza e, poi, provvedere ad indirizzarla alla creazione di valore economico.

²³ Fontana F., *Il Knowledge Management*, Luiss University Press, Roma, 2004, p.67

Quanto descritto richiede che in azienda vi sia la *definizione di strategie di knowledge management* basate sulla gestione del capitale intellettuale²⁴ nella direzione dell'ottenimento di vantaggio competitivo²⁵. In tale ottica è propedeutico adottare metodi e strumenti operativi volti ad individuare le conoscenze acquisite per trasformarle in competenze aziendali tramite la condivisione e il monitoraggio del patrimonio di conoscenza.

Tramite il *Knowledge Management (KM)*, l'impresa volta al vantaggio competitivo dovrà attivare processi organizzativi in grado di garantire la valutazione e la soluzione di eventuali problemi impostando un'organizzazione tale da realizzare l'osmosi tra conoscenza individuale al sapere d'impresa.

Il *Knowledge Management*, in senso stretto, nasce sotto la spinta delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione nonché, attraverso la concettualizzazione dell'impresa come soggetto in grado di gestire i processi di creazione, combinazione, uso e sviluppo della conoscenza al fine di creare valore. La versatilità della sua funzione rappresenta la motivazione per cui la sua definizione appare ancora poco delineabile: "*Parlare di gestione della conoscenza è compito arduo, complesso, persino paradossale, come qualcuno ha ricordato*²⁶." Tra le motivazioni che hanno contribuito a diffondere l'impiego del *Knowledge Management* si ricorda²⁷: lo spostamento della competizione sulle fasi a monte, ovvero nel *concept* e nella progettazione di prodotti/servizi, ovvero sulle fasi storicamente caratterizzate da maggiore intensità di conoscenza rispetto a quelle a valle (produzione e distribuzione); la progressiva consapevolezza dell'importanza delle risorse cognitive nel determinare 'vantaggi competitivi' attraverso la gestione dei processi di apprendimento e di condivisione della conoscenza.

Gli studiosi si sono interrogati su come protocollare la gestione della conoscenza e, a tale scopo, hanno cercato un modello di riferimento condivisibile²⁸.

Approcci come la *Resource Based View* e la *Knowledge Based Theory* pongono al centro dello sviluppo d'impresa la creazione, la combinazione e l'applicazione della conoscenza dando vita

²⁴ Umano, strutturale, relazionale

²⁵ Ovvero di un percorso strategico da perseguire con tale finalizzazione

²⁶ Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, Franco Angeli, 2008, p.65

²⁷ Argyris C, Schon D., *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati, Milano, 1998, p.107

²⁸ Ma quanto si può effettivamente gestire la conoscenza? E, soprattutto, come? così: Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, op. cit., p.111

ad approfondimenti vari che ne hanno evidenziato la varietà della funzione²⁹. Di seguito, le più note definizioni di KM.

Accezione estesa	
Von Krogh, 1998	Il KM si riferisce all'identificazione e allo sfruttamento della conoscenza collettiva di un'organizzazione per aiutarla a competere meglio.
Sveilby, 1998	Il KM è l'arte di creare valore dagli investimenti intangibili di un'organizzazione.
Webb, 1998	Il KM consiste nell'individuazione, ottimizzazione e attiva gestione degli investimenti intellettuali per creare valore, aumentare la produttività e il profitto e sostenere il vantaggio competitivo di un'organizzazione.
Wiig, 1993	Il KM è definito come sistematica, esplicita e deliberata costruzione, rinnovamento e applicazione di conoscenza per massimizzare l'efficacia e il ritorno dagli investimenti in conoscenza di un'impresa.
Accezione ristretta	
Quinta set al., 1997	Il KM è il processo riguardante la continua gestione di conoscenza in ogni forma, al fine di incontrare le necessità esistenti ed emergenti di un'organizzazione, di identificare e sfruttare i knowledge asset esistenti e acquisiti e di cogliere le nuove opportunità che si presentano a un'impresa
Liebowitz e Wilcox, 1997	Il KM è l'abilità di un'organizzazione nel gestire, immagazzinare, valutare e distribuire la conoscenza
Prusak, 2001	Il KM descrive ogni processo o pratica di creazione, acquisizione, cattura, trasferimento e utilizzazione della conoscenza, in qualsiasi sua forma, al fine di migliorare l'apprendimento e le performance dell'organizzazione
Boisot, 1998	Il KM raggruppa le fasi di creazione, utilizzo e trasferimento della conoscenza all'interno dell'organizzazione

L'importanza della conoscenza, nella competizione tra imprese è ampiamente riconosciuta³⁰. In tale contesto, il *Knowledge Management* è ritenuto dalla teoria manageriale dedicata allo studio della conoscenza una fonte di vantaggio competitivo per le imprese³¹.

²⁹ Zardini A., *La gestione dei contenuti aziendali ed il knowledge management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*, Franco Angeli, 2016, p.102

³⁰ Casalino N., *Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell'Era della Globalizzazione*, Cedam Editore, 2012, p.97

³¹ Prandelli E, e Verona G., *Collaborative innovation*, Carocci Ed. Roma, 2006, p.116

Peter Drucker³² fu tra i primi a coniare i termini *knowledge work* e *knowledge worker*, utilizzando il termine *knowledge society* per identificare un'impresa nella quale la risorsa economica principale fosse rappresentata dalla conoscenza e dai soggetti conoscitori che la generano. Egli aveva osservato che la società della produzione di massa del dopoguerra si stava trasformando nell'impresa della conoscenza, ritenendo che: “Il valore adesso, è creato dalla produttività e dall'innovazione, entrambe applicazioni della conoscenza³³”.

Il *Knowledge Management* deve garantire l'ottimizzazione dell'uso della conoscenza dell'impresa, facendo sì che il sapere collettivo venga reso disponibile in tutti gli ambiti. Questa funzione si realizza tramite un *rafforzamento delle competenze (exploitation)*, che deve essere accompagnata dalla promozione della generazione di nuova conoscenza attuando, così, un' *evoluzione delle competenze (exploration)*.

Il *Knowledge Management* si preoccupa, tra l'altro, di promuovere la *cooperazione* tra tutti e lo fa prevedendo i conflitti eventuali, gestendo la *knowledge base* e combinando in modo appropriato, e secondo opportunità e convenienza, logiche gestionali differenti, in vista di un fine comune.

In tal senso, il ruolo del *Knowledge Management* assume una funzione che ha due diverse logiche: una *meccanicistico-efficientistica*, che consiste nell'utilizzo razionale della conoscenza e che si focalizza sull'impiego del sistema informativo, sulla corretta attribuzione di compiti di lavoro, regole, su procedure e obiettivi sistemici.

Un'altra *socioculturale* insita nello sviluppo della creatività che si focalizza sul corretto impiego delle politiche di gestione del personale (in particolare negli stili di direzione) e sull'impiego di strumenti volti alla condivisione della conoscenza tacita, orientando il comportamento dei singoli lavoratori. Il compito del *knowledge management* si riterrà soddisfatto se l'impresa risulterà dotata di un'organizzazione in grado di sviluppare un linguaggio comune, di introdurre giusti automatismi e di utilizzare appropriati stili di direzione il tutto nell'ottica di acquisire, trattenere, diffondere ed impiegare la conoscenza utile all'attività³⁴.

Il ruolo principale del *management* diviene, dunque, quello di gestire la conoscenza, curando le modalità di apprendimento aziendale che si sviluppa su due binari: uno, di tipo adattivo, (*single loop learning*), che riguarda la dimensione operativa del sapere (sapere specialistico e

³² Zardini A., *La gestione dei contenuti aziendali ed il knowledge management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*, op. cit., p.109

³³ In: Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, op. cit., p.119

³⁴ Ibidem, p.121

saper fare), ed un altro di tipo generativo (*double loop learning*), che ha una dimensione progettuale e che rimanda all'identità aziendale (al saper essere ed alla cultura d'impresa). L'aspetto *adattivo* dell'apprendimento, nelle aziende che adottando il KM, deve soffermarsi sulla creazione di modalità utili per alimentare nuovo sapere, da aggiungersi a quello preesistente e consolidato e, tra gli strumenti utili, in tal senso, si colloca il rafforzamento delle competenze organizzative, mediante impieghi alternativi delle conoscenze (la cd moltiplicazione degli usi) che adattano la conoscenza all'organizzazione.

Ruggles (1998), in un primo lavoro sistematico che mirava a valutare l'efficacia degli investimenti in *Knowledge Management* delle imprese, ha tracciato un quadro critico delle *performance* raggiunte. L'evidenza principale che emerge dal suo lavoro è che il problema non sia tanto nell'accedere alla conoscenza, quanto nel saperla utilizzare, in quanto, non è l'informazione a mancare, quanto il tempo e le capacità necessarie per elaborarla³⁵. Altri studi hanno denunciato che, spesso, nella realtà operativa si rilevava una scarsa considerazione data da *manager*, progettisti di sistemi e consulenti alla dimensione sociale e culturale sottoposta alle relazioni che legano l'uomo alla conoscenza (Hislop, 2005)³⁶. Il principale ostacolo alla realizzazione di quanto descritto risiede nella difficoltà a cambiare il comportamento delle persone implicate nei processi di gestione della conoscenza, dovendole esortare a condividere la conoscenza detenuta³⁷.

Il *Knowledge Management* deve, inoltre, favorire processi di comunicazione, interconnessione ed esperienziali.

È proprio dalla dialettica tra *apprendimento* e *disapprendimento* che scaturisce l'evoluzione delle competenze d'impresa³⁸. Il disapprendimento è necessario per introdurre nuovo sapere, per fare posto a nuove modalità di lavoro, che sostituiscono quelle obsolete, il *management* non deve dimenticare che occorre perseguire la diffusione delle condizioni per la creazione di valore provvedendo a sviluppare, in azienda, la capacità di risposta tempestiva a variazioni di contesto³⁹.

Tali condizioni dovranno avere la proprietà della malleabilità, ovvero dell'adeguabilità dovendosene prevedere una possibile variazione, dinanzi a modifiche del contesto.

³⁵ In: C. Argyris, D. Schon, *Apprendimento organizzativo*, op. cit., p.133

³⁶ *Ibidem*, p.137

³⁷ Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, op. cit., p. 102

³⁸ Tale dialettica consiste nello sviluppo del saper essere che richiede l'abbandono di quanto costruito di sbagliato.

³⁹ In tal modo si rafforzano le competenze, che sono alla base del posizionamento competitivo.

Inoltre, è richiesto che la versatilità di cui in oggetto, sia idonea a creare nuove competenze (nuovi prodotti, nuovi mercati, nuove soluzioni tecniche e tecnologiche e, con esse, nuove competenze), e per realizzare quanto descritto serve predisporre sistemi ICT appropriati, pensati per la specifica organizzazione in cui vengono collocati, e suscettibili di essere reimpostati, a seconda delle esigenze. Il *Knowledge Management Systems* (KMS) deve essere supportato da idonee figure professionali (*technology-use mediators*) in possesso di una visione d'insieme dell'azienda ed è competenza del *management* distribuire correttamente i ruoli e le competenze, costruendo appropriati stili di *leadership* e testando mirate azioni sulla motivazione, sulle competenze e sulla cultura⁴⁰. Gli strumenti che il *management* impiega per realizzare tali obiettivi sono essenzialmente formativi:

- *formazione di comunità* (organizzazioni spontanee che si formano all'interno delle aziende per sviluppare un'idea/progetto liberamente);
- *comunicazione interna* (circolazione e condivisione di idee);
- *comunicazione esterna* (immagine aziendale);
- *rafforzamento dell'impiego di tecniche di creatività e diffusione dell'innovazione*;
- *capitalizzazione della conoscenza* (storia, cultura e identità aziendale), *diffondendo stabilità e senso di appartenenza*;
- *rafforzamento della struttura organizzativa*⁴¹.

1.6 L'innovazione tramite il Knowledge Management

Alla luce di quanto descritto fino a questo punto, occorre chiedersi se l'introduzione della *Knowledge Management* in azienda produca effettivamente un miglioramento della competitività. Se è vero che la competitività si costruisce rendendo efficiente ogni funzione aziendale e se il sapere d'impresa ha la capacità di plasmare, in maniera trasversale, ogni operazione, in modo da renderle maggiormente fruttuose, si rende necessario verificarne l'esistenza in azienda della relazione. La competitività *Knowledge based* non si basa sollo sulla efficienza ma anche sul valore aggiunto delle rivisitazioni delle tempistiche interne sulla maggiore creatività, sulla capacità di introdurre nuovi prodotti e modelli organizzativi. Nell'era

⁴⁰ Ibidem. p.134

⁴¹ Si tratta del *Knowledge brokerse/o knowledge manager*.

della globalizzazione, in cui è stata sancita l'assoluta rilevanza della conoscenza in funzione competitiva, il *Knowledge Management* sembra assurgere a guida imprescindibile alla costruzione di un impianto operativo in grado di gestire la tensione competitiva sempre più basata sulla generazione e gestione di nuove conoscenze e competenze, sulla loro condivisione all'interno delle imprese e sul loro corretto impiego.

Il migliore impiego del *Knowledge management* risiede proprio nel rendere competitiva e redditizia un'organizzazione. Per raggiungere e sostenere livelli elevati di competitività, le aziende devono offrire qualcosa di speciale ai clienti, che si tratti di un prodotto, servizio o modalità di consegna. Lo sviluppo di tale offerta richiede una conoscenza dei clienti e delle tendenze del mercato e una comprensione delle capacità dell'organizzazione e di come trarne vantaggio, pertanto la conoscenza può e dovrebbe fare la differenza⁴².

L'impresa cambia in quando apprende e disapprende nell'avvicinarsi di interazioni sociali che caratterizzano il suo divenire nel tempo.

I cambiamenti possono verificarsi alternativamente, o in risposta a un mutamento esterno, che consiste in una modificazione delle condizioni ambientali in cui il sistema si trova ad operare, oppure in conseguenza di un movimento autonomo delle variabili interne del sistema (es. innovazione delle tecnologie di processo, operazione di marketing strategico, alterazione dell'equilibrio di potere tra proprietari e manager, conflitto interno all'azienda).

Altri cambiamenti possono riguardare il clima aziendale dato dalle persone che occupano ruoli strategici⁴³. La conoscenza, la sua gestione e la sua diffusione, si rivela particolarmente rilevante quando si procede alle innovazioni di prodotto. Si pensi ai settori che operano nei servizi o nei mercati *business to business*⁴⁴, in cui il contenuto tecnologico può essere particolarmente elevato, o specifico, oppure nelle ipotesi in cui i clienti sono competenti o,

⁴² Per realizzare al meglio tale proposito occorre mantenere l'attenzione focalizzata sulla domanda, perché questa è l'area in cui la conoscenza è scarsa, dove le cose cambiano di più e dove la leva strutturata della conoscenza offre di più.

⁴³ Così come esistono forze che motivano al cambiamento, vi sono, anche, forze che limitano o bloccano il cambiamento:

- inerzie strutturali (pesantezza e lentezza della macchina amministrativa) che ritardano o si oppongono al cambiamento veicolato da pressioni esterne;
- razionalità limitata (incapacità imprenditoriali e manageriali);
- resistenze personali (propensione alla conservazione di posizioni di comodo o di potere) che impediscono alle organizzazioni complesse di rompere la continuità gestionale rispetto al passato, nonché di imboccare la via del cambiamento secondo quanto sarebbe necessario o, addirittura, secondo quanto potrebbe essere previsto da decisioni già formalizzate.

⁴⁴ Tunisini A., *Processi di marketing nei mercati industriali*, Carocci Ed. Roma, 1998, p.22

infine, casi in cui si rileva un elevato coinvolgimento emotivo del cliente⁴⁵. Oltre a quelli citati, il rilievo della conoscenza nella fase dell'innovazione di prodotto è evidente in tutti settori caratterizzati da elevate "opportunità tecnologiche" ed elevato dinamismo.

In alcuni casi le innovazioni di prodotto o di processo si rendono necessarie avendo preso consapevolezza di una modifica del 'bisogno' dei clienti⁴⁶.

Ciò pone il problema insito nella modalità con cui i bisogni vengono esternati richiede di essere interpretata, le agenzie di marketing e pubblicità tendono ad avvalersi di ricerche di mercato, spesso basate su interviste su campioni di utenti. Accade, anche, che i bisogni dei clienti risultino indotti, ovvero decisi dall'esterno, ne sono esempi le informazioni gestite dai *key account manager* nelle agenzie pubblicitarie, che manipolano la comunicazione in modo da ottenere le risposte desiderate⁴⁷.

Al fine di risalire ai bisogni, le tecniche di rilevazione tendono a ricorrere a basi campionaria, in cui la capacità di selezionare i clienti (*lead user*) più rappresentativi, funge da filtro determinante, visto che può anche influenzare il risultato finale. Gli studi suggeriscono di scegliere il cliente 'tipo' tra quelli che hanno manifestato, in passato, abilità specifiche nell'anticipare tendenze più generali di domanda⁴⁸.

I *lead user* esprimono il bisogno di un prodotto innovativo in modo esplicito, in anticipo rispetto al resto del mercato e, se dotati di competenze, riescono a trasmettere l'esistenza di una necessità latente nel mercato, anche se non ancora nota. Grazie a tali clienti si rende possibile determinare correttamente gli attributi del prodotto innovativo, il design, la sua realizzazione, il prototipo, il lancio sul mercato nel momento giusto ecc.

I *lead users* sono, in tal senso, fonti rilevanti di conoscenza solo se fortemente coinvolti nel processo di innovazione⁴⁹. Lo sviluppo di un nuovo prodotto deve altresì considerare la relazione che lega il consumatore rappresentativo con il mercato, ad esempio, le comunità *off line*, o virtuali, di consumatori, si rivelano idonee a tale scopo configurandosi come clienti che condividono esperienze di consumo gratificanti in rapporto a specifici prodotti o marche (comunità di marca)⁵⁰.

⁴⁵ Prandelli E, e Verona G., *Collaborative innovation*, op. cit., p.77

⁴⁶ Von Hippel E., *Has a custode already developed our next product*, Sloan Management Review, 1977, p.71

⁴⁷ Nätti S., Halinen A., Hattu N., *Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations*, International Journal of Service Industry Management, 17, 2006, p.17

⁴⁸ Von Hippel E., *Has a custode already developed our next product*, cit., p.76

⁴⁹ In tal senso, si rende necessario un loro coinvolgimento che, a sua volta, è positivamente correlato al grado di soddisfazione dell'utilizzatore (Castaldo e Verona, 1998)

⁵⁰ Achrol R.S. e Kotler P., *Marketing in the network economy*, Journal of Marketing, 63, 1999, p.86

La dimensione partecipativa, lo scambio, fino alla critica espressa, rendono possibili percorsi co-evolutivi e collaborativi, tra consumatori e impresa in quanto generata, sperimentata e validata in un contesto sociale di interazione⁵¹.

Le informazioni, così ottenute, devono essere coordinate, con quanto ritraibile da quelle ottenute nei diversi punti vendita diretti e nel contesto delle relazioni dirette con i clienti⁵².

Negli *stores*, ad esempio, si colgono dati informativi rilevanti per l'acquisizione delle condotte di acquisto, ma si deve assicurare che tali informazioni, siano riferite in maniera organica ed oggettiva.

I comportamenti tenuti nell'acquisto, le modalità con cui i clienti prendono le decisioni, le richieste e le domande ricorrenti, i reclami, sono tutti dati preziosi per il *knowledge base* aziendale e rendono l'innovazione non solo percepita nei tempi più consoni ma, anche, più mirata nella sua realizzazione.

È evidente anche come, il trasferimento della conoscenza, analizzato nelle pagine precedenti, si riveli, in questo contesto, fondamentale⁵³.

Una corretta assimilazione delle informazioni di mercato necessita di una componente organizzativa articolata che, può essere così riassunta:

- 1) *Un orientamento organizzativo che rende la fidelizzazione dei clienti una priorità;*
- 2) *Una configurazione organizzativa che prevede processi di personalizzazione dei prodotti o servizi offerti;*
- 3) *Una capacità di trasferimento delle informazioni, ricorrendo a sistemi di IT.*

In merito a questi ultimi strumenti, oggi un particolare contributo è rappresentato dalle azioni, tecnologie e politiche della trasformazione digitale in azienda (Industria 4.0). Il KM, in tale ottica, si occuperà di rilevare e adottare le migliori soluzioni per l'azienda.

Nella realtà operativa, tali configurazioni si mostrano poco presenti in seno alle piccole realtà produttive, incapaci di organizzarsi in maniera da padroneggiare il mercato⁵⁴.

Nel caso dell'innovazione di prodotto, la detenzione della conoscenza evidenzia, pienamente, la propria portata, fornendo presupposti per costituire vantaggi competitivi sui rivali⁵⁵ essendo

⁵¹ Prandelli E, e Verona G., *Collaborative innovation*, op. cit., p.69

⁵² *Ibidem*

⁵³ Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, op. cit., p.75

⁵⁴ Micelli S., *Knowledge management: gestire l'innovazione in sistemi a intelligenza distribuita*, Sinergie, 2000, p.111

⁵⁵ Drucker P., *Managing in a time of great change*, Harvard Business Press, 2009, p.14

la capacità di lanciare sul mercato prodotti percepiti come nuovi e come perfettamente aderenti alle istanze dei consumatori, la base per il successo commerciale⁵⁶.

La *globalizzazione* dei mercati, che ha allargato in modo esponenziale il raggio d'azione del commercio internazionale, rendendo disponibile una maggiore quantità di alternative per i clienti, e dei diversi modelli organizzativi dei processi produttivi, ha fortemente contribuito alla valorizzazione della disponibilità della conoscenza in ambito produttivo. La stessa necessità di conquista di nuovi mercati esteri, richiede l'acquisizione, e la gestione, di 'nuova' conoscenza, (la globalizzazione, grazie al confronto con nuovi mercati, è anche una delle principali fonti di esortazione all'innovazione).

Le tecnologie di supporto al *Knowledge management* non servono unicamente per governare la gestione ordinaria, rivelandosi utili anche per la gestione della conoscenza finalizzata allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. L'innovazione è un fenomeno culturale, organizzativo e tecnologico quasi mai frutto di un evento episodico, basato sulla creatività quanto, piuttosto, di aspetti metodici improntati sulla valorizzazione delle singole risorse aziendali e dell'intero sistema in cui sono collocate.

Molto spesso la creatività e, con essa, le soluzioni ai problemi, sono latenti e necessitano di essere estrapolate, comprese e gestite da qui la diffusione di pratiche e metodologie sviluppatesi negli anni, allo scopo di fare emergere, in maniera spontanea e priva di conflitti tali aspetti.

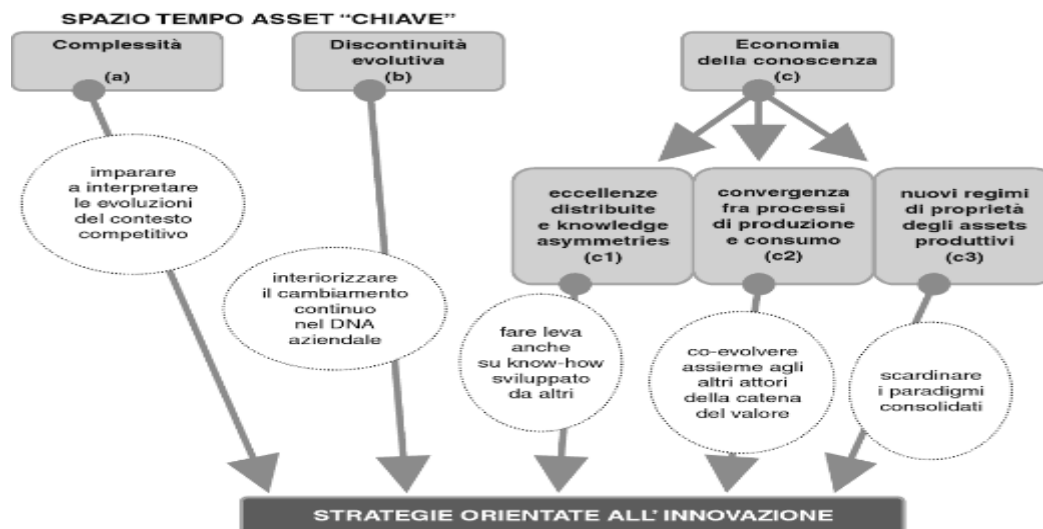
Una delle tecniche di sviluppo della creatività più rinomate è quella del '*brainstorming*' che, oltre a far confrontare diverse menti, necessita di presupposti di base che permettano ai partecipanti al momento di scambio di avere accesso a tutte le informazioni e ai dati relativi al caso che devono affrontare e risolvere. La creatività richiede di essere 'conservata' poiché produce nuove conoscenze che, una volta immagazzinate, potranno essere lo spunto per nuove idee creative. Aziende dotate di corretti sistemi di *Knowledge Management* consentono di sviluppare la fantasia e, con essa, la creatività mettendo a confronto conoscenze diverse, che, come si è detto, sono spesso presenti in azienda ma latenti, ovvero non manifestate. In tal senso, il KM si occupa di fare incrociare i saperi consolidati con quelli pregressi, sviluppandone di nuovi.

Un sistema aziendale basato sul KM influenza i processi creativi ed innovativi, valorizzando gli scambi di conoscenza e di saperi e lo fa non solo facendo ricorso a metodologie mirate ma,

⁵⁶ Dixon N., *Common Knowledge: How companies thrive by using what they know*, Harvard Business School press, Boston, 2000, p.19

soprattutto, diffondendo la ‘cultura dell’innovazione’⁵⁷. La figura che segue, illustra le leve dell’innovazione e il ruolo della conoscenza. In essa è, altresì visibile, nell’ottica dell’implementazione dell’innovazione, la necessità di cambiamento interno continuo.

Fig.1.1: Le leve dell’innovazione ed il ruolo della conoscenza



Fonte: Denicolais. (2009)

1.7 Il ruolo del KM nell’innovazione di prodotto e nel supporto alle scelte strategiche

L’innovazione costituisce un importante aspetto dello sviluppo economico. J.A. Schumpeter (1883-1950) ritenne che “Ogni produzione consiste nel combinare materiali e forze che si trovano alla nostra portata. Produrre altre cose o le stesse cose in maniera differente, significa combinare queste cose e queste forze in maniera diversa”⁵⁸.

Schumpeter ritiene che lo sviluppo economico richieda un approccio “dinamico”, in cui un nuovo soggetto, l’imprenditore, introduce nuovi prodotti, cambia le modalità organizzative della produzione, sfrutta le innovazioni tecnologiche, apre nuovi mercati.

⁵⁷ L’obiettivo è quello di promuovere stimoli motivando le diverse aree funzionali valorizzando le iniziative volte alla collaborazione in modalità non conflittuale.

⁵⁸ Schumpeter A, J., *Teoria dello sviluppo economico*, Etas, Milano, 2002, p.23

La teoria delle innovazioni di Schumpeter spiega anche l'alternarsi, nel ciclo economico, di fasi espansive e fasi recessive. Le innovazioni, infatti, non venendo introdotte in maniera costante, ma si concentrano in alcuni periodi di tempo a cui seguono le recessioni. Successivamente, un nuovo ciclo consente di uscire dalla fase depressiva precedente e un nuovo equilibrio viene a determinarsi, non uguale a quello precedente, ma mutato dall'innovazione. Le fasi di trasformazione sotto la spinta di innovazioni maggiori vengono definite da Schumpeter di "*distruzione creatrice*", facendo riferimento, con questa espressione, al processo selettivo che le contraddistingue, nel quale molte aziende spariscono, altre ne nascono, e altre ancora si rafforzano.

L'imprenditore, in tali fasi, ha la responsabilità di guidare lo sviluppo, tramite i giusti investimenti innovativi.

L'innovazione rappresenta un'apertura e al tempo stesso una rottura con impostazioni pregresse. Essa può riguardare sia l'azienda nella sua accezione organica, che i prodotti.

Nel primo caso, l'innovazione può essere perseguita anche tramite una rivisitazione radicale ricombinando l'intera struttura produttiva, o aprendosi a partnership e, quindi, realizzando un cambiamento di tipo strutturale oppure avviando, internamente, una strategia di conquista di nuovi mercati o di acquisizione di tecnologia innovativa.

Nel primo caso si realizza una *ricombinazione generativa innovativa* e, nel secondo una *ricombinazione adattiva-imitativa*.

L'innovazione di prodotto è un concetto che può riguardare vari aspetti potendo fare riferimento sia alle 'funzione d'uso' del prodotto (ovvero alla capacità del prodotto di soddisfare nuovi bisogni tramite l'aumento delle sue funzioni), oppure alla 'tecnologia' adottata, che può essere modernizzata, rendendo più efficace il processo produttivo o, infine, ai 'segmenti di domanda', differenziandosi per conquistare un nuovo tipo di cliente.

L'innovazione è una pratica necessaria anche a causa della maggiore competenza che i consumatori hanno acquisito grazie agli scambi sui network, l'innovazione di prodotto, inoltre, deve essere collocata in un contesto più ampio da inserire in seno alle strategie aziendali di medio-lungo periodo.

Oltre al prodotto, l'innovazione può anche riguardare il processo produttivo⁵⁹ che consiste in cambiamenti strutturali volti alla crescita dell'efficienza.

⁵⁹ Che spesso 'accompagna' l'innovazione del prodotto.

Anche in questo caso, è necessario che la gestione dell'innovazione si realizzi attraverso un approccio sistemico di processi interrelazionati tra loro, e volti al perseguimento di un fine aziendale chiaro.

L'innovazione di processo, si differenzia da quella di prodotto, sia nella sua consistenza pratica che nel fine che tende a perseguire e che consiste nell'incremento dell'efficienza nella produzione di particolari beni o servizi. Le innovazioni di prodotto, invece, si pongono il fine di accrescimento della varietà di beni generando, spesso, nuovi mercati.

Le innovazioni di prodotto e di processo hanno effetti sullo sviluppo ben diversi: incremento della produttività e sostituzione della forza lavoro sono gli scopi perseguiti dall'innovazione di processo; creazione di nuovi mercati, produzioni e lavori, nel caso di innovazione di prodotto. Per la realizzazione di tali trasformazioni il KM si avvale di modelli utili per predisporre progetti innovativi adatti alle specifiche esigenze. I Progetti *Break through*, ad esempio, sono modelli che riguardano prodotti nuovi idonei a creare nuovi mercati, generando, spesso, modifiche dei comportamenti dei consumatori.

Essi sono interventi di tipo radicale che, nell'ottica di rinnovare i prodotti, possono contestualmente richiedere di ridefinire i modelli organizzativi o le tecnologie tradizionalmente impiegate in azienda.

Tale modello prevede l'introduzione di nuovi sistemi informativi di produzione, la ristrutturazione di sistemi produttivi attraverso l'inserimento di nuove tecnologie e la ridefinizione delle strategie di Make or Buy.

I Progetti *Derivati* sono, invece, pensati per apportare miglioramenti a prodotti già esistenti, introducendo perfezionamenti, questi progetti rispondono all'esigenza di soddisfare il cambiamento della domanda⁶⁰.

I Progetti *Piattaforma* definiscono l'architettura da predisporre per lanciare nuove linee di prodotto (*line extension*). Essi mirano a progettare 'Piani' idonei all'avvio della produzione di nuovi prodotti, e si mostrano utili per consentire il facile ingresso di un'azienda in un mercato predefinito. Questa tipologia di progetto si basa su un concetto/design di prodotto già esistente. Il *Supporto di prodotto* è, invece, un'azione che prevede il riposizionamento dei prodotti, indirizzandoli a nuovi segmenti oppure riproponendoli per nuove applicazioni o utilizzi. Al KM è richiesto di garantire, costantemente, una visione d'insieme dell'intero ciclo di vita del

⁶⁰ Zardini A., *La gestione dei contenuti aziendali ed il knowledge management. Nuovi strumenti per il vantaggio competitivo*, op. cit., p.108

prodotto, in modo da assicurare la tempistica dell'innovazione⁶¹. Una volta inserito nel mercato, infatti, ciascun prodotto si avvia ad avere una vita propria, che prevede una fase di nascita, uno sviluppo ed un declino.

- Più precisamente, dopo il lancio di un prodotto si osservano le seguenti fasi:
 - - *introduzione*
 - - *crescita*
 - - *maturità*
 - - *declino*
- La figura che segue rappresenta il noto *trend* del ciclo di vita del prodotto, relazionando il valore dei fatturati rispetto al trascorrere del tempo



Fonte: Giuliani E. (2016)

Le innovazioni sono sempre necessarie nelle fasi introduttive ma, possono giocare un ruolo anche nelle fasi di declino del prodotto quando si può rendere necessario un ripensamento dello stesso, fino ad ipotizzarne il lancio di uno nuovo.

Ciò evidenzia la necessità di detenere informazioni sull'andamento delle vendite sia aziendali che riferite alla concorrenza.

Le informazioni sono necessarie anche per delineare la durata di ciascuna fase⁶². La maggior parte dei nuovi prodotti richiede tempi medio-lunghi e, molto raramente, genera con prontezza un fatturato in grado di procurare profitti immediati. Con il tempo i consumatori imparano a conoscere il nuovo prodotto e, nei casi in cui ciò non accade, è opportuno che il *management*

⁶¹ Giuliani E., *Economia e gestione delle imprese*, op. cit. p.105

⁶² Ad esempio, la durata dell'introduzione dipende dalla predisposizione del mercato ad accettare l'innovazione.

si adoperi per individuare i punti debolezza, apportando le correzioni volte ad impedirne l'eliminazione prematura⁶³.

Nella fase di *crescita* le vendite iniziano a salire, le reazioni della concorrenza durante questo periodo ne influenzeranno lo sviluppo successivo, i nuovi concorrenti che entrano nel mercato determinano un aumento dell'offerta e, con essa, la diminuzione dei prezzi del prodotto. Ciò sancisce la contrazione tendenziale dei profitti che inizia verso la fine della fase. In questo momento del ciclo è importante stabilire e rafforzare la posizione del prodotto nel mercato promuovendo la fedeltà della marca⁶⁴.

La *maturità* giunge quando nel mercato sono presenti molte marche. Si avvia, così, una fase di introduzione di miglioramenti e di differenziazioni nelle versioni del prodotto. In questa fase i concorrenti più deboli vengono espulsi dal mercato, ed i restanti si avviano a cambiare i propri sforzi promozionali e distributivi attraverso pubblicità diretta ai consumatori e promozioni rivolte ai distributori⁶⁵. La fase di *declino* richiede l'eliminazione della produzione di prodotti che non procurano un profitto. Si osserva che in molti casi, durante tale fase, il *marketing manager* riduce gli sforzi di promozione, eliminando i distributori marginali, pianificando l'interruzione delle vendite del prodotto o tentando di riposizionarlo per allungarne ancora la vita⁶⁶.

Il KM ha anche un ruolo di rilievo nel supportare le scelte strategiche.

Per ciascuna strategia il KM è chiamato a garantire la reperibilità della rendicontazione informativa necessaria per compiere correttamente la scelta più adeguata⁶⁷.

⁶³La fase dell'introduzione è caratterizzata da alcuni aspetti economico-finanziari: elevati costi unitari di produzione e distribuzione; prezzo elevato (scrematura vs. penetrazione); profitti negativi; distribuzione non uniforme; monopolio pro tempore; il prodotto normalmente è in perdita; notorietà al marketing e ai distributori; efficienza tecnica bassa.

⁶⁴ In questa fase i costi e il prezzo diminuiscono; le vendite aumentano; profitti raggiungono un massimo picco e poi cominciano a diminuire prima differenziazione rispetto ai concorrenti; promozione diretta alla formazione delle preferenze; i consumatori sono interessati al prodotto e sviluppano delle preferenze stabili; nuovi canali di distribuzione; entrata di marche concorrenti; efficienza tecnica migliorata

⁶⁵ In questa fase il prodotto genera ancora profitti ma in misura inferiore rispetto alla fase di crescita; le vendite raggiungono un massimo picco e poi cominciano a calare; prezzi leggermente inferiori; l'azione promozionale ha l'obiettivo di creare un'immagine per il prodotto, accentuando gli elementi secondari di differenziazione; le quote di marketing ed i prezzi sono stabili; i consumatori hanno una profonda conoscenza del prodotto e sono molto esigenti

⁶⁶ La fase di declino determina alcune conseguenze ben precise: i costi di produzione aumentano; le vendite diminuiscono rapidamente; i costi di distribuzione diminuiscono al livello più basso dell'intero ciclo; price competition; i consumatori perdono gradatamente interesse al prodotto e si ritirano dal marketing; il prezzo è al livello più basso del ciclo; i margini di profitto sono molto ridotti; si mantengono solo i punti vendita redditizi.

⁶⁷ Simone C., *La resource based view e la knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interrelazionale*, Aracne ed., 2004, p.67

Fig..1.3: Matrice di Ansoff

		PRODOTTI	
		Esistenti	Nuovi
Mercati	Esistenti	Penetrazione mercato	Sviluppo nuovo prodotto
	Nuovi	Sviluppo Mercato	Diversificazione

Fonte: Giuliani E. (2016)

La MATRICE DI ANSOFF detta anche prodotti-mercato consente di valutare le opzioni per incrementare il *business*, e necessita, nella sua costruzione di detenere le informazioni aziendali relative alle condizioni matriciali delineate. Per potere selezionare la migliore strategia è necessario conoscere sia la fase di sviluppo del prodotto che quella dei prodotti dei concorrenti, nonché le rispettive collocazioni in seno al mercato.

Penetrazione di mercato (prodotto esistente, mercato esistente) è una strategia di proposta di un prodotto esistente in un mercato esistente. Il metodo più utilizzato per realizzarla è la conquista di clienti dei concorrenti, attraverso politiche di prezzo, oppure con campagne pubblicitarie e di promozione. La strategia in oggetto ha un limite di espansione insito nella quota di mercato, in tal senso è necessario effettuare una valutazione che tenga conto dei costi di penetrazione e dei vantaggi collegati.

Sviluppo del prodotto (nuovo prodotto, mercato esistente) è la strategia che vede un'azienda che controlla già un mercato decidere di inserirvi nuovi prodotti. Anche in questo caso l'informazione è essenziale e comporta l'analisi dei bisogni dei consumatori. La *Diversificazione* (nuovo mercato, nuovo prodotto) è una strategia caratterizzata da un alto rischio e da elevati investimenti, ma in caso di successo essa garantisce i migliori risultati. In questo caso la sfida consiste nell'individuazione di un nuovo prodotto da inserire in un nuovo mercato. Le informazioni che è necessario che l'azienda abbia riguardano sia i gusti dei consumatori che le innovazioni già in atto sul mercato. Lo Sviluppo del mercato (prodotto esistente, nuovo mercato) è, invece, una strategia che prevede un prodotto esistente essere esportato in un segmento differente di consumatori, diverso per ambito *geografico* o per il *settore*. Questa strategia è considerata meno rischiosa della precedente e necessita di informazioni circa i nuovi mercati, la loro capienza e la disponibilità ad assorbire il prodotto.

L'innovazione di prodotto è la strategia più complessa e coinvolge l'intera organizzazione aziendale.

Tale strategia realizza il conseguimento di vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti ed offre un potenziale di profitto elevato. Inizialmente, l'avvio della strategia dello sviluppo di un nuovo prodotto, provoca un monopolio temporaneo che vede l'impresa che ha innovato presentare al mercato un prodotto con caratteristiche uniche e, spesso, avanzate rispetto alle precedenti. L'affermazione reputazionale e lo sfruttamento di economie di apprendimento⁶⁸ (con la conseguente fidelizzazione dei clienti), il controllo di canali di distribuzione, o di risorse, rappresentano ulteriori vantaggi di chi è *first movers*. A ciò occorre aggiungere la possibilità di godere di profitti stabili e non legati alle estemporaneità del mercato e della competizione.

L'innovazione di prodotto o di processo, può manifestarsi o come rafforzamento, o come distruzione della base di competenze esistenti e comporta spesso, discontinuità tecnologica. L'innovazione di prodotto non è solo un modo per acquisire vantaggi competitivi, ma è sempre più una questione di sopravvivenza, soprattutto per le imprese che non possono sfruttare altre fonti quali il basso costo del lavoro o l'accesso privilegiato a materie prime. Il ruolo del KM si pone come essenziale laddove la scelta strategica da operare ha bisogno di conoscere le dimensioni in cui si andrà a collocare e deve scegliere la propria natura reattiva, ovvero proattiva, a seconda se viene realizzata in funzione difensiva oppure in modalità anticipatoria rispetto alle vicende di mercato.

Le strategie puramente difensive agiscono sulle leve del marketing mix (prezzo, prodotto, comunicazione, distribuzione), che necessitano di essere definiti nella loro entità e per farlo richiedono dati, informazioni, scambi di conoscenze.

Non mancano strategie di '*second but better*' che, sempre in funzione reattiva, puntano al miglioramento del prodotto, anche in questo caso avvalendosi di informazioni circa gli aspetti del prodotto da rivisitare⁶⁹. Le informazioni detenute potrebbero supportare scelte di strategie limitative che consistono nell'entrare nel mercato solo dopo che qualcuno ha innovato o quelle di risposta che consistono nel rispondere ad una sollecitazione del mercato. Le imprese

⁶⁸ Simone C., *La resource based view e la knowledge based view. Dall'ottica a quella interrelazionale*, op. cit., p.68

⁶⁹ Denicolai S., *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*. F. Angeli ed., 2009, p.69

predisposte al cambiamento investono in R&S, sono aperte ad alleanze, alle Acquisizioni, pianificano attività di marketing ecc.

Il ruolo del KM nel processo di innovazione è determinante, anche in considerazione del fatto che l'obiettivo primario di un'impresa proiettata all'innovazione è quello di riuscire ad anticipare correttamente il trend del mercato e ciò richiede consapevolezza, conoscenza ed informazione. Per poter pianificare in anticipo sia lo sviluppo di nuovi prodotti che le varie attività (produttive, logistiche, commerciali, service, ecc.) occorre una corretta diffusione di KM nonché il suo giusto sfruttamento. A ciò si aggiunga che la tecnologia non è capace di generare e gestire il cambiamento nel modo di lavorare, senza una cultura di base condivisa per cui, la mentalità aziendale rappresenta l'aspetto più importante dell'innovazione. L'azienda potrà raggiungere posizioni di vantaggio rispetto alla concorrenza se riesce a riorganizzarsi ed adottare mentalità *e modus operandi* proattivi, formando e motivando i collaboratori all'innovazione, introducendo un efficiente sistema di comunicazione, monitoraggio delle performance delle varie attività e simulazione di scenari alternativi.

CAPITOLO II

INNOVAZIONE DI PRODOTTO NEL SETTORE MODA. IL RUOLO DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT

2.1 La generazione delle idee in azienda

Come illustrato nel primo capitolo, il processo innovativo in azienda può essere motivato da varie esigenze, spesso legate ai cambiamenti del mercato oppure dall'avanzamento tecnologico. Nel primo caso è la domanda stessa a manifestare l'esigenza di un nuovo tipo di prodotto o servizio e l'innovazione che verrà a configurarsi avrà un'origine esogena, meccanismo denominato in letteratura come *demand pull*. Nel secondo caso il ruolo chiave è giocato dall'offerta: le imprese, o più in generale il sistema scientifico e tecnologico di cui fanno parte (meccanismo denominato *technology-push*), dettano i ritmi del progresso tecnologico e trovano, nell'investimento, soluzioni innovative.

Come si è visto, in entrambi i casi si rende necessario comprendere i bisogni dei clienti, degli utilizzatori e dei vari stakeholders riservando loro attenzione nell'avvio di un'innovazione.

L'ottica *technology push* spinge l'organizzazione a valutare le proprie capacità tecnologiche e ad innovarle connotandole di miglioramenti oggettivi⁷⁰. Le fonti delle nuove idee possono essere di varia natura e provenire, dal sistema universitario, dai consumatori, dai concorrenti, oppure dalla mera creatività dell'azienda.

In un'ottica di *Total quality*, prima di decidere i contenuti dell'innovazione, la direzione *marketing*, si dovrà occupare di risalire ai bisogni reali dei consumatori, organizzando iniziative finalizzate alla loro conoscenza.

I *Focus group*, ad esempio, sono riunioni in cui si domanda ad un gruppo di partecipanti, rappresentativi dei clienti, di descrivere le caratteristiche richieste ad una categoria di prodotti o di un semplice prodotto, al fine di identificarne gli aspetti salienti ed irrinunciabili. In altri casi si preferisce ricorrere ad interviste mirate, individuali, in cui il consumatore viene invitato a descrivere la propria esperienza di utilizzo del prodotto. Inoltre, tramite la cd '*Progettazione*

⁷⁰ Simone C., La resource based view e la knowledged based view. Dall'ottica atomistica a quella interazionedale, op. cit, p.70

empatica’ si osservano le modalità di impiego da parte dei consumatori di un bene già esistente, individuando, esternamente, le opportunità di miglioramento esistenti⁷¹.

In questi ultimi casi, spesso si fa ricorso ad un *lead user*, un consumatore particolarmente competente ed innovativo che sviluppa in completa autonomia nuove soluzioni per le imprese. I *lead user* sono spesso presenti sui media, nelle pagine dedicate, oppure, nel caso di *crowdfunding* tali collaborazioni sono previste dalla stessa struttura del progetto di raccolta di fondi per un prodotto innovativo.

In questi casi i consumatori hanno un evidente beneficio economico derivante dall’introduzione dell’innovazione e, proprio per questo, sono altamente motivati ed incentivati. Essendo, tra l’altro dotati di un’elevata *expertise* tali consumatori anticipano il bisogno nel mercato mesi o a volte anni prima che questo si manifesti in modo palese, confermando la detenzione di una *forecasting ability*⁷².

L’innovazione è sempre una rimessa in discussione di regole, un atteggiamento mentale e culturale di allontanamento e di accoglimento di sfide⁷³.

L’azione innovativa si configura, infatti, come un’attività di rottura di *routines* e comporta, naturalmente, la rivisitazione dei processi organizzativi, tramite nuove forme di interazione umana finalizzate ad ottenere soluzioni performanti e più avanzate di quelle precedenti e ciò implica che essa sia, *in primis*, una espressione di una cultura del progresso. In tal senso, il *Knowledge Management* riveste un ruolo cruciale rispetto al cambiamento e, per incentivarlo, esso si avvale, spesso, di strumenti idonei a rendere manifeste le risorse culturali di ciascun lavoratore, introducendo ambiti volti alla ricerca e alla condivisione di soluzione di un problema. Con il *brainstorming*, ad esempio, si creano gruppi di discussione aziendali che si focalizzano su un problema aziendale, cercandone la soluzione. La tecnica dei *6 cappelli per pensare*, invece, prevede che ciascun partecipante alla discussione si indirizzi verso un modo di pensare simbolico, ad esempio normativo, quando si indossa il cappello del vigile⁷⁴, o sanzionatorio se si riceve quello del prete e così via⁷⁵. Il moderatore del gruppo cerca, così, di

⁷¹ Reinach S., *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, Roma-Bari, 2011, p.51

⁷² La *reason why* è un altro aspetto che occorre considerare e rappresenta la credibilità del prodotto che occorre valutare rispetto alla soddisfazione dei bisogni del consumatore. Innovare un prodotto significa apportare un miglioramento che è necessario che il consumatore conosca.

⁷³ Segre Reinach S., *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, op. cit., p.111

⁷⁴ Nei casi reali più che un cappello si preferisce assegnare un ruolo, oppure un colore simbolico.

⁷⁵ Denicolai S., *Economia e management dell’innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività.*, op. cit.p.70

evitare che ciascuno sia rigido con i propri processi mentali invitando all'assunzione anche altri modi di pensare.

La tecnica dei 5 *perché*, serve, invece, per risalire all'origine del problema esplorando le relazioni di causa-effetto di un problema ponendosi delle *domande* cui dare una risposta. Il metodo della *mappa mentale*, pone al centro un'idea alla quale si richiede di associare altre idee coerenti, mentre la tecnica delle 5 W (*Why, When, What, Who, Where*) consiste nel porsi tali domande per risalire alle soluzioni dei problemi⁷⁶.

Infine, la *provocazione e movimento*, è una tecnica che si basa sul fare delle affermazioni insolite, tendenzialmente illogiche, per stimolare la ricerca di soluzioni possibili. Metodi per provocare sono:

Fuga, negando o cancellando ipotesi che si danno per scontate, *Inversione*, consiste nell'invertire i ruoli o le sequenze di un'azione che si è soliti compiere, mentre *Esagerazione e illusione* richiedono spostamenti del *focus* dal reale al fantastico.

Scopo delle tecniche esposte è quello di ridurre il rischio che idee con scarse probabilità di successo vengano avviate alle fasi successive del processo di cambiamento.

Qualunque sia la tecnica adottata occorre sempre essere consapevoli dei bisogni specifici degli *stakeholders*, dovendosi sempre rendicontare a questi ultimi, oltre che al mercato-cliente⁷⁷.

Infine, l'analisi che è necessario effettuare deve tenere conto degli aspetti relativi al *consumer insight*, capire cioè il bisogno dei clienti attraverso ricerche di mercato specifiche⁷⁸.

Nel settore della moda, quanto evidenziato assume un rilievo particolare, connotandosi in alcune specificità che verranno analizzate nel prosieguo.

2.2 Caratteristiche del “mercato della moda” e ruolo del Knowledge Management

Il mercato della moda italiana si caratterizza per diversi aspetti. In *primis*, esso appare essere del tipo “*Mercato accessibile*”, in quanto, con l'avvento del *prêt-à-porter*, l'offerta non è rivolta unicamente ad una ristretta nicchia di consumatori. La diversificazione delle proposte, comporta, infatti, che ogni tipologia di consumatore possa trovare il prodotto più adatto alle proprie esigenze. Esso è anche, un “*Mercato dinamico*” essendo la moda riflesso della società,

⁷⁶ Denicolai S., *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*, op. cit., p.72

⁷⁷ D'Avolio, Romeo E. Bandinelli R., Rinaldi R., *Towards PLM maturity assessment in the fashion industry*, XX Summer School "Francesco Turco" - Industrial Systems Engineering, p.3

⁷⁸ Segre Reinach S, *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, op. cit., p.112

che è mutevole e, per tale ragione, si caratterizza anche per essere “globale”, in quanto si rivolge ad un consumatore, che ne può fare un uso sul territorio mondiale. Tale aspetto postula che i prodotti e le strategie adottate dalle case produttrici, debbano permettere alla moda di rispondere ai bisogni globali, che variano da Paese a Paese adottando strategie di differenziazione.

Quello della moda è, anche, un “*Mercato graduale*”, in quanto i mutamenti che devono essere apportati ai capi non devono mai essere radicali, ma assecondare i ritmi decisi del mutamento sociale. I consumatori non sempre hanno le disponibilità economiche e il desiderio di rivoluzionare il proprio guardaroba e, per questo, saranno più portati ad aggiungere solo pochi capi a stagione. Quello della moda contiene anche le caratteristiche del “*Mercato segmentato*”. L’offerta, infatti, è rivolta a categorie molto diverse di consumatori, di cui alcune rappresentano vere e proprie nicchie, confermando la prevalenza di strategie di differenziazione.

Pur non appearing particolarmente differenziate per ciascuna stagione⁷⁹, il mercato della moda è, in realtà, molto dinamico ed incline alla sperimentazione continua ciò è evidente nel fatto che l’offerta viene adattata ai bisogni dei diversi segmenti, sviluppando prodotti diversi per ciascun gruppo; per questa ragione esso rientra nella tipologia dei “*Mercati attuali*” dovendo, la moda, mantenere il passo con il mutamento dei gusti dei consumatori. In tal senso, dopo aver analizzato le esigenze del mercato, all’azienda non resta che lanciare il prodotto nel più breve tempo possibile, essendo il suo successo dipendente dalla ricezione di *feedback* legati al momento⁸⁰. La moda è, dunque, un “*Mercato condizionato*” non essendo indipendente rispetto alla società, ovvero dai fattori culturali, politici, tecnologici, sociali, ecc., delineando, così, il suo connotato di *consumer oriented*.

In particolare, esistono cinque cicli di durata del prodotto moda⁸¹:

Ciclo classico: che è quello in cui la moda non conosce la fase del suo superamento, non divenendo mai obsoleta, si pensi ai jeans, camicie, gonne, ecc.

Ciclo interrotto: è quello più breve, in quanto il capo non viene accolto dal mercato;

Ciclo rapido: è quello in cui la moda è stagionale, dura solo per il periodo in cui è stata lanciata, un autunno, o un inverno;

Ciclo nel ciclo: in cui la durata persiste grazie a continue modifiche nelle caratteristiche dei prodotti⁸²;

⁷⁹ Le collezioni degli stilisti sembrano sempre molto simili

⁸⁰ Segre Reinach S, *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, op. cit. p.33

⁸¹ *Ibidem*

⁸² Si pensi al classico tubino nero: nel tempo sono cambiati i materiali, le forme, i dettagli ma il “little black dress”, termine con cui venne presentato persiste

Ciclo ricorrente: in cui il capo, che ha cessato di vivere, viene, successivamente, rivitalizzato. Per ciò che attiene alla segmentazione, il mercato della moda si caratterizza per avere diversi spunti su cui innestarla. Esiste un tipo di segmentazione connessa alle diverse aree geografiche (area geografica, popolazione, clima), una di tipo demografica e sociale (età, sesso, reddito, livello di istruzione), collegata al grado di consapevolezza (consumatore informato, disinformato, tenore di vita (classe sociale, personalità, stile di vita), di natura comportamentale (vantaggi ricercati), all'atteggiamento (positivo, negativo), alla fedeltà alla marca. Da qui ne deriva l'importanza di strategie di posizionamento di mercato dell'impresa e conseguentemente di differenziazione, attraverso cui l'impresa tenta di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile aumentando il valore percepito dei propri prodotti o servizi rispetto al valore percepito dei prodotti o servizi dei propri concorrenti.

La segmentazione del mercato subisce un'ulteriore specificazione in: *Abbigliamento uomo*, *Abbigliamento donna*, *Abbigliamento bambina/bambino*.

La moda maschile italiana è, a livello mondiale, nota per lo stile e la qualità.

La segmentazione abbigliamento uomo, un tempo *tailored* (ovvero su misura), si è orientata da anni sul *casual* e sul prodotto che denota virilità;

Il segmento *Abbigliamento donna*, negli ultimi tempi ha visto l'offerta essere divenuta piuttosto frammentata e costantemente orientata alla ricerca di originalità.

La trasformazione dello stile di vita femminile, sempre più orientato al fuori casa, ha portato, negli anni, a promuovere lo sviluppo di capi comodi e pratici.

Per ciò che attiene al segmento *Abbigliamento bambino/bambina*, esso sviluppatosi con il Baby Boom (1946-1964), si caratterizza per la creatività, *styling* e per la cura degli aspetti psicologici e sociologici dei genitori.

I requisiti richiesti al prodotto di successo sono i sintetizzabili nei seguenti⁸³: *Valenza moda*: che consiste nella circostanza che vede il prodotto dotarsi di tutte le caratteristiche che lo renderanno di moda, quali: l'esteticità, l'originalità, la capacità di abbinarlo ad uno status, il riflesso della personalità, l'attrattività e l'eleganza;

Styling: legato ad altri elementi quali, il *design*, il tessuto, il colore, la linea, la confezione;

Innovazione: che vede le imprese essere chiamate ad aggiornare il proprio portafoglio prodotti;

Marchio e notorietà: considerando che il prodotto dovrà essere facilmente identificabile dal

⁸³ D'Avolio, Romeo E. Bandinelli R., Rinaldi R., *Towards PLM maturity assessment in the fashion industry*, XX Summer School "Francesco Turco" - Industrial Systems Engineering, 2016, p.67

consumatore. A questi occorre aggiungerne altri che appaiono sempre più decisivi, quali la *disponibilità di accessori di completamento*, che assegnano al prodotto quel valore aggiunto desiderabile dal consumatore, costituendo un presupposto per fornire la risposta alla domanda specifica del mercato;

Infine, sempre di più il *tessuto* rimanda a quell'aspetto che, per la maggioranza dei consumatori, simboleggia la qualità. Nel settore moda, un prodotto realizzato con un tessuto più pregiato potrà essere venduto ad un prezzo più elevato⁸⁴.

Il primo elemento che cattura l'attenzione del consumatore, resta il *colore*, che deve rispettare la stagione cui si riferisce il capo, mentre l'aspetto *confezionamento/produzione* coinvolge il *marketing* nella sua accezione di natura tecnica e riguarda solo l'impresa chiamata a creare il giusto mix fra classico e moderno, cioè fra confezionamento sartoriale e processo produttivo tecnologico.

Un capo di successo deve ispirarsi al canone dell'*estetività*, dovendo essere di buon gusto ed ispirarsi ai canoni del momento.

Infine, rilevante per il *marketing* è la *percezione della durabilità del prodotto*, elemento che dipende dalla confezione, dai materiali e dai colori e l'*equo rapporto prezzo/qualità*: il prezzo del prodotto deve essere in linea con la sua qualità.

Sempre più aziende produttrici investono sul *servizio* che indica la disponibilità pre e post-vendita riguardo ai "cambi" del prodotto.

Anche gli stilisti, si distinguono a seconda delle modalità con cui esercitano la propria professione.

Molto spesso, l'immagine aziendale, prima leva pubblicitaria, si basa su di lui⁸⁵.

In tal senso è possibile distinguere fra:

Stilista aziendalista: che è un dipendente dell'azienda e di norma, il direttore creativo. Un esempio è Marc Jacobs che lavora per la maison Vuitton;

Stilista produttore che si occupa del proprio *brand* non solo come stilista ma anche come manager⁸⁶.

Stilista consulente professionista: che presta il suo lavoro ad una o più aziende. Un esempio di tale forma di collaborazione è dato da Karl Lagerfeld per Chanel e Fendi.

⁸⁴ Il culto dell'immagine ha rafforzato, altresì, il ruolo del concetto della *silhouette* che individua gli aspetti che valorizzano il corpo, la vestibilità del capo.

⁸⁵ Coviello M., *Figure Retoriche & Pubblicità*, F. Angeli, 2009, p.12

⁸⁶ Un esempio di tale tipo di stilista è Giorgio Armani

Da un punto di vista tecnico, il “marketing moda” si basa sulla constatazione della peculiarità del settore moda, che risiede nella circostanza che vede il consumatore costituire il punto di partenza e di arrivo, pertanto, una proposta di moda nasce dall’analisi dei bisogni e delle esigenze dei consumatori, che rappresentano, anche, i destinatari dei prodotti.

I principali step che preannunciano una successiva scelta di acquisto sono i seguenti⁸⁷:

Percezione del bisogno; Ricerca di informazioni; Valutazione delle alternative; Decisione d’acquisto; Iniziative legate al dopo acquisto.

Alla luce di quanto descritto, una gestione efficiente di un’azienda che si occupa di moda non può prescindere dalla condivisione di ogni informazione proveniente dal mercato e tesa ad essere utilizzata per realizzare i capi nel verso richiesto e non in modalità che se ne distanziano. Come anticipato assume importanza cruciale (anche per l’innovazione) l’analisi della segmentazione del mercato, la strategia di posizionamento dell’impresa e conseguentemente il grado di differenziazione e la strategia innovativa e quindi anche il KM. Il *Knowledge Management* appare, dunque, una funzione imprescindibile per garantire che, quanto è ‘desiderato’ dai consumatori venga prodotto in azienda⁸⁸. Gli archivi che contengono le collezioni del passato dovranno essere sempre aggiornati con i rilievi diretti, i resi, le integrazioni ecc.

2.3 L’innovazione nel settore moda

Il settore ‘moda’ si basa su una filiera particolarmente specializzata.

A ‘valle’ si posizionano Piccole e Medie Imprese (PMI) produttrici di filati e tessuti, a loro volta specializzate in prodotti realizzati in lana, cotone, seta ecc.

Brusco e Paba (1997) hanno individuato le seguenti caratteristiche delle filiere italiane⁸⁹:

- *elevata specializzazione in uno specifico settore o comparto produttivo manifatturiero che nella fattispecie italiana riguarda il cosiddetto “Made in Italy”, ovvero l’insieme dei settori industriali prevalentemente legati al settore moda, ed estensivamente a tutti gli altri settori in cui la componente immateriale dei prodotti riveste un ruolo strategicamente rilevante*

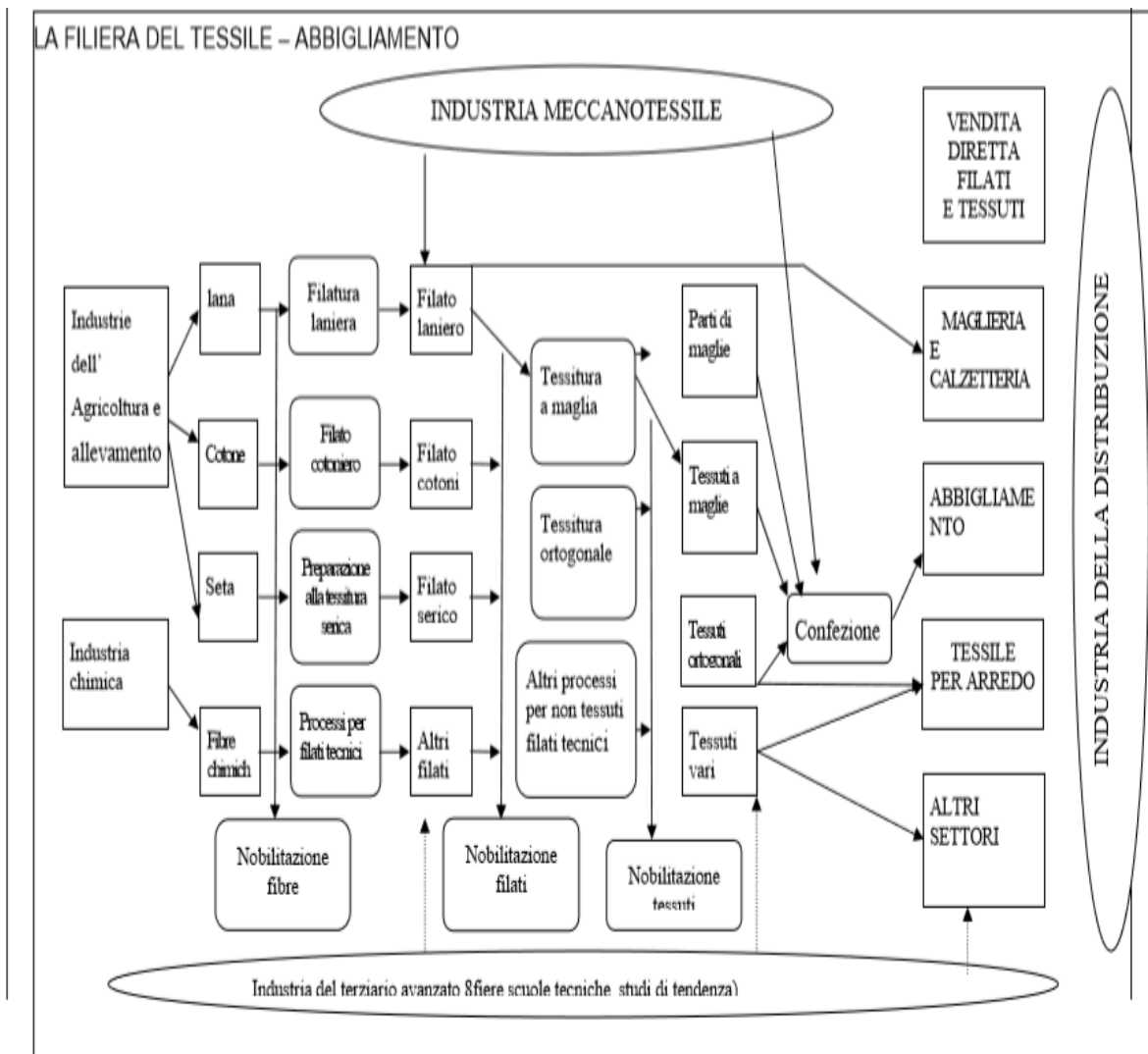
⁸⁷Lehmann E. R., *Come si realizza una campagna pubblicitaria* Ed. Carocci,2003, p.33

⁸⁸ D’Avolio, Romeo E. Bandinelli R., Rinaldi R., *Towards PLM maturity assessment in the fashion industry*, op. cit., p.21

⁸⁹ In: www.itconsult.it

- *un'elevata popolazione di piccole medie imprese che rappresentano le tipologie imprenditoriali predominanti del tessuto industriale italiano;*
- *una scomposizione dei processi produttivi in fasi differenti caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte, in base alla quale ogni azienda presente in un determinato territorio distrettuale, in corrispondenza delle proprie competenze distintive, si fa carico della realizzazione di un segmento specifico della catena del valore;*
- *lo sviluppo di contratti di sub fornitura e di comportamenti cooperativi tra le imprese locali, che, il più delle volte, si configurano come i veri e propri propulsori per l'imprenditorialità territoriale. Di seguito, un'illustrazione della filiera:*

Fig.2.1: La Filiera del tessile - abbigliamento



Fonte: Marchi G. (2008)

In termini dimensionali, le imprese tendono a divenire sempre più grandi e capitalizzate quanto più ci si allontana dai settori prettamente tessili indirizzandosi verso quelli che si occupano di confezioni finali.

L'innovazione si realizza in maniera differente a seconda degli ambiti in cui avviene. Nel settore "moda", ad esempio, l'innovazione non può prescindere dal contesto sociale, ovvero dai gusti prevalenti, anche se, non manca, nel settore, la necessità di ammodernare i vari aspetti tecnici che coinvolgono il processo di costruzione di una collezione e che può essere schematizzato secondo due modelli, che corrispondono a differenti forme di organizzazione

dell'intera filiera produttiva: il *ciclo programmato* e il *fast fashion*⁹⁰. La scelta di uno o dell'altro modello influenza in modo determinante i tempi e le forme in cui si realizza il progetto creativo. Il *ciclo programmato* è un sistema produttivo che cambia stagionalmente nei suoi contenuti principali (stoffe, colori, tagli, bottoni, cerniere ecc.), tramite una successione delle fasi di progettazione sequenziale ben distinta, mentre il *fast fashion* si basa sulla generazione di un flusso continuo di nuovi prodotti o mini-collezioni che si caratterizzano per avere un ciclo di vita molto breve.

Nel *ciclo programmato* il ruolo trainante nella progettazione è svolto dall'area produttiva, con l'impresa industriale che si pone come *driver* dell'intera filiera, o dall'area creativa, nel caso in cui sia lo stilista-imprenditore a trascinare la filiera. Nel ciclo del *fast fashion* si osserva, invece, che i 'soggetti guida' sia nella progettazione che nell'intera filiera, sono le reti distributive⁹¹.

Pur esistendo tali diversità nei due modelli non si osservano differenze sostanziali per ciò che concerne le competenze in gioco e i contenuti dei passaggi fondamentali.

Tuttavia, nel caso delle imprese *fast fashion* l'obiettivo della rapidità di sviluppo delle collezioni spinge ad una semplificazione del processo di progettazione (dall'analisi delle tendenze alla prototipazione), generalmente realizzate da un unico *staff* composto da una compagine di addetti molto numerosa.

Nel caso delle aziende a ciclo programmato, il KM assume, ancora una volta, un ruolo fondamentale, essendo chiamato a gestire la cultura della creatività, diffondendola e sviluppandola al ritmo richiesto dal mercato⁹².

In tali ambiti, alcuni studi hanno evidenziato il ruolo dell'*e-service* e il rilievo che le imprese della "moda" possono attribuirvi, arrivando a riconfigurare la propria *governance* strategica in modo particolarmente dinamico⁹³.

Da un punto di vista organizzativo, rispetto alle aziende tradizionali, in cui la *routine* metodologica garantisce costanza nei risultati, nelle imprese che adottano un *ciclo programmato* si preferisce adottare un modello basato sulla flessibilità, strumento

⁹⁰ Saviolo S. e Testa S., *Le imprese del sistema moda*, Rizzoli, ed. 2013, p.5

⁹¹ L'espressione *fast fashion* si riferisce ad una famiglia di modelli di business, che presentano gradi di integrazione verticale e posizionamento di mercato diversi tra loro, ma che hanno in comune l'accorciamento dei tempi di progettazione e l'eliminazione della cadenza stagionale delle collezioni in favore di un rinnovo continuo dei prodotti.

⁹² D'Avolio, Romeo E. Bandinelli R., Rinaldi R., *Towards PLM maturity assessment in the fashion industry*, op. cit., p.99

⁹³ Mola L., Russo I., Giangreco A. & Rossignol C., *Who knows what? Reconfiguring the governance and the capabilities of the supply chain between physical and digital processes in the fashion industry*, *Production Planning & Control. The Management of Operations*, p.5

imprescindibile per garantire la massima espressione della creatività. La flessibilità garantisce la condivisione della conoscenza e dei saperi, sia in funzione all'efficienza aziendale che in vista dell'implementazione della creazione di nuove collezioni⁹⁴. In queste aziende, la creatività è la fonte del processo di innovazione, ed è presente sia nella sua fase di "ideazione" che in quella di "progettazione"⁹⁵.

Nell'ottica innovativa, il *management* opera nella tensione che si sviluppa tra la generazione delle idee e la disciplina necessaria per renderle concrete mentre il KM provvederà a ripartire le competenze, a definire l'agenda, il ritmo, i ruoli ecc.⁹⁶.

Negli ultimi decenni, la maggior parte delle aziende di moda ha spostato le proprie attività produttive in paesi a basso costo, principalmente in Asia e in particolare in Cina e in Corea. Ciò si è tradotto nell'acquisizione di nuove modalità di gestione delle imprese in quanto vi sono più rischi e incertezze, in termini di questioni economiche, politiche, legali, sociali, culturali e ambientali, rispetto ai mercati occidentali⁹⁷.

Il "settore moda" è caratterizzato da una filiera composta da una vasta pluralità di attori specializzati, le cui competenze, legate tra di loro in una complessa architettura, concorrono in maniera congiunta a definire i contenuti del prodotto.

Ciò implica che la "conoscenza" si disperda in una rete molto ampia rendendone difficile l'acquisizione in maniera organica, il trasferimento e l'immagazzinamento, anche a causa dei continui mutamenti⁹⁸. I consumatori, gli addetti alle fasi di confezionamenti del capo (cucitori e tagliatori), gli *store manager*, il commerciale, il *brand-product manager*, gli stilisti, sono tutti attori di una catena complessa che necessita di essere gestita in maniera coordinata, essendo il risultato finale, fortemente influenzato dalla gestione delle comunicazioni interne⁹⁹.

La tabella che segue, esprime il contributo di ciascun attore alla costruzione di produzione di attività cognitive impiegabili nel "settore moda".

⁹⁴In: Sistema Moda Italia, in: <https://www.sistemamodaitalia.com>

⁹⁵ Ibidem, p.13

⁹⁶ Volpato G., *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*. Carocci ed., 2007, p.19

⁹⁷ Alan T. L. Chan, Eric W. T. Ngai, Karen K. L. Moon, *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry*, European Journal of Operational Research, p.11

⁹⁸ Ibidem, p.16

⁹⁹ Alan T. L. Chan, Eric W. T. Ngai, Karen K. L. Moon, *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry*, op. cit., p.26

Tab. 2: Le attività cognitive degli attori del settore moda

ATTORI DELLA CATENA	ATTIVITA' COGNITIVE
<i>CONSUMATORI</i>	Generazione della conoscenza di mercato
<i>STORE MANAGER</i>	Osservazione consumatori in store (atteggiamenti e comportamenti); Selezione dei consumatori più interessanti
<i>FORZA VENDITA</i>	Selezione store più interessanti; Raccolta informazioni; Osservazione diretta comportamenti consumatori in store
<i>COMMERCIALE/AREA MANAGER</i>	Raccolta e aggregazione informazioni; Selezione agenti più attendibili come fonti
<i>BRAND/PRODUCT-MANAGER</i>	Selezione delle informazioni; Brokeraggio e Traduzione cognitiva
<i>STILISTI</i>	Selezione delle informazioni; Uso della conoscenza

Fonte: Marchi G. (2008)

La minimizzazione della distanza cognitiva tra coloro che sono coinvolti nell'innovazione e la celerità della tempistica, rappresentano i due punti cardine su cui si basa il successo dell'innovazione della "collezione"¹⁰⁰.

Nell'industria della moda i miglioramenti che hanno luogo nelle fasi a monte della catena produttiva alimentano l'innovazione nelle fasi a valle. La nascita e lo sviluppo di un progetto innovativo nell'abbigliamento possono coinvolgere i produttori di filati e tessuti, la sartoria, i confezionatori, il marketing ecc., per questo, le organizzazioni delle aziende di "moda" tendono ad essere molto dinamiche, prevedendo canali di scambio di informazioni e conoscenze tra tutte le fasi.

Nella produzione dei filati, ad esempio, la presentazione di una nuova collezione richiede di mostrare l'effetto del nuovo filato nella realizzazione del tessuto o della maglia. La principale caratteristica di tali attività risiede nello stretto legame tra gli ambiti creativi e l'area della produzione, inoltre, mentre è sempre l'impresa industriale a svolgere il ruolo di guida dell'intero progetto creativo, nel settore dell'abbigliamento quel ruolo può essere svolto, come si è detto, dalla maison dello stilista ma, anche dall'impresa di distribuzione. Un'ulteriore differenza tra l'innovazione attuata nel "settore moda" e quella realizzata in altri ambiti,

¹⁰⁰ Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, op. cit., p.74

riguarda il rilievo nei primi delle “tendenze” che possono sopraelevarsi rispetto agli inputs di natura tecnica.

2.4 Mercato e collezioni. Il problema del trasferimento della conoscenza

Prima dell'avvio di un'innovazione di una “collezione” è necessario procedere all' “acquisizione della conoscenza di mercato”, che permette di tradurre in azienda, in termini riflettenti le preferenze dei consumatori.

I progetti creativi degli stilisti e degli uffici *stile* delle imprese, si formano a partire dalle informazioni che provengono da manifestazioni fieristiche della moda in cui sono presentati i “nuovi filati” ed i “nuovi tessuti”, oppure analisi e studi su le future tendenze¹⁰¹.

I prodotti delle industrie creative, in cui rientrano quelle che producono moda, appartengono alla categoria degli *experience goods*, che sono beni che il consumatore difficilmente riesce a giudicare e apprezzare prima di averli acquistati. In questo caso il trasferimento delle informazioni dal produttore al consumatore è piuttosto complesso e si realizza con la pubblicità. Il trasferimento della conoscenza dal consumatore al produttore-stilista invece, si basa su procedimenti e modelli interattivi che vedono i responsabili degli stores confrontarsi con l'azienda nella segnalazione dei resi e delle richieste specifiche.

La conoscenza di mercato fornita direttamente dal *trade* è oggetto di attenzione di tutte le imprese moda, sia nella fase di strutturazione del piano di sviluppo della collezione, che nelle fasi successive, (la conoscenza appare rilevante anche nelle fasi di integrazione e di revisione delle proposte stilistiche in via di definizione).

Nel “settore moda”, la conoscenza ha ad oggetto i gusti ed il *trend* di mercato, elementi che occorre filtrare, interpretare e trasferire. Il trasferimento e l'utilizzo della conoscenza di mercato, sono fortemente ostacolate dalla distanza cognitiva che separa le fonti di tale conoscenza dai potenziali utilizzatori, i creativi¹⁰². La distanza cognitiva è data dalla mancanza di interazione tra le fonti¹⁰³. L'interazione tra ‘commerciale’ e ‘stile’, sebbene prediposta, appare, spesso, essa stessa preclusa, o mediata, dall'intervento di altri attori.

¹⁰¹ Volpato G., *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*, op. cit., p.102

¹⁰² Foglio A., *Il marketing della moda*, Ed. F. Angeli, Milano 2001, p.111

¹⁰³ Volpato G., *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*, op. cit., p.79

La “distanza cognitiva” e la “pressione temporale” portano, poi, ad un diverso rilievo di tali interazioni nelle differenti fasi di sviluppo della collezione¹⁰⁴.

Ciò premesso, i processi organizzativi maggiormente impiegati per gestire la trasmissione di conoscenza nei diversi contesti dell’azienda che si occupa di “moda” risultano basarsi su interazione *face to face*, sulla costruzione di *common ground* e sull’azione di *mediatori cognitivi*¹⁰⁵.

Se la “distanza cognitiva” è molto elevata, il “vincolo temporale” appare più pressante, così come il ruolo assunto dai processi ed attori in merito al trasferimento delle conoscenze¹⁰⁶. Quest’ultimo è condizionato dalla dotazione di risorse organizzative specificamente rivolte alla “gestione della conoscenza” in azienda.

Inoltre, al crescere della distanza cognitiva si osserva che i vincoli che limitano l’accessibilità si mostrano più pressanti.

Gli aspetti descritti contribuiscono a delineare le farraginosità del percorso di scambio della conoscenza che, trova soluzione in particolari predisposizioni organizzative. D un punto di vista operativo, l’innovazione stilistica necessita, inizialmente, della predisposizione di un documento che anticipa le fasi tecniche dell’attività stilistica in cui la conoscenza relativa ai dati pregressi riceve una codifica. Tale documento, dovrà indicare tutte le fasi che occorre predisporre per procedere all’innovazione, descrivendo l’ufficio responsabile, le azioni precise da effettuare e, soprattutto, inserendo gli aspetti relativi alla sincronizzazione delle varie attività¹⁰⁷.

La “sincronizzazione” è un aspetto di estremo rilievo, dovendosi considerare, per ciascuna fase, non solo la durata delle stesse ma, altresì, la necessità di avere le informazioni generate in tempo utile per il loro impiego in fasi successive¹⁰⁸.

Una “nuova collezione” si realizza preventivando il numero di modelli, la tipologia dei tessuti, la gamma dei colori, le fasce di prezzo ecc., una volta approvata si dovrà progettare la sequenza delle attività in cui fissare le principali scadenze operative da rispettare da parte dei diversi soggetti e le diverse funzioni aziendali coinvolte.

¹⁰⁴ Ibidem, p.87

¹⁰⁵ Foglio A., *Il marketing della moda*, op. cit., p.113

¹⁰⁶ Ibidem, p.115

¹⁰⁷ Marchi G., *Conoscenza di mercato per l’innovazione di prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, op. cit., p.74

¹⁰⁸ Ibidem, p.77

La conoscenza di mercato rappresenta sempre una pietra miliare per le fasi di sviluppo di nuove collezioni. Nella “fase di progettazione” occorre che il *marketing* trasferisca all’ufficio “stile” gli aspetti legati ai comportamenti sociali che influenzano i trend.

Molte aziende prevedono, infatti, che l’“Area manager” ed il “commerciale”, producano un *report* qualitativo in cui inserire le informazioni relative ai *trend* di mercato.

Come anticipato, la metodologia impiegata per garantire il corretto *trasferimento della conoscenza* di mercato è per lo più basato sul rapporto diretto, *face to face*: i dati raccolti vengono analizzati dai *product manager* e dai *brand manager* tramite un confronto diretto finalizzato allo scambio delle informazioni¹⁰⁹.

I tempi necessari per la predisposizione del documento finale devono essere tali da garantire un trasferimento informativo esaustivo, nei tempi giusti, utili per la corretta realizzazione della collezione (in genere tra uno e due mesi prima del lancio). Gli stilisti sono chiamati ad interpretare le conoscenze raccolte solo in un momento successivo, essendo chiamati ad ‘attuare’ quanto si è stabilito. In alcuni casi si può profilare una certa “distanza cognitiva” tra stilisti e settore commerciale, laddove si passa a tradurre le indicazioni contenute nel piano di collezione in concrete scelte progettuali. Superata la fase di “progettazione”, si passa a quella di “sviluppo”, in cui gli aspetti della conoscenza, che è necessario trasferire, si arricchiscono di contenuti tecnici. Le complessità descritte aumentano nei casi in cui si utilizzano processi di trasferimento della conoscenza più complessi dei *face to face*¹¹⁰. Se, ad esempio, il trasferimento della conoscenza si realizza tra due o più imprese operative della filiera della moda, le riunioni non avvengono più tra singoli ma tra responsabili commerciali e stilisti e *brand manager*. La redazione del piano finale deve essere preceduta da un incontro tra l’area commerciale (nella figura del direttore commerciale), ufficio prodotto (*brand manager* e assistenti prodotto) e ufficio stile della maison (*brand manager* e principali stilisti responsabili)¹¹¹. Il piano finale conterrà tutte le indicazioni relative ai dati quali-quantitativi della stagione precedente e sarà il frutto di scambio di pareri, ovvero di trasferimento di conoscenza. Durante tali riunioni i *brand manager* dell’impresa industriale e della casa stilistica svolgono una parziale funzione di intermediazione cognitiva. Spesso la distanza, anche fisica, che separa lo stilista dal commerciale-produzione, impone di formalizzare la cadenza degli

¹⁰⁹ Foglio A., *Il marketing della moda*, op. cit., p.44

¹¹⁰ Volpato G., *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*, op. cit., p.56

¹¹¹ Marchi G., *Conoscenza di mercato per l’innovazione di prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, op. cit., p.77

incontri allo scopo di giungere ad una decisione sui punti più controversi entro tempi definiti e brevi¹¹².

2.5 Conoscenza di mercato e la revisione dell'attività stilistica

La “gestione della conoscenza” di mercato assume particolari configurazioni in sede di ‘ridefinizione’ dei modelli quando la progettazione stilistica è già stata avviata. In queste fasi lo stilista incentra in sé tutta la conoscenza necessaria avendola acquisita nelle fasi precedenti e, sulla base delle interpretazioni e delle conoscenze detenute grazie ad una ricerca personale, ad approfondimenti, ad intuizioni, a condotte tenute prima dell’avvio del lavoro di progettazione.

In caso siano necessarie integrazioni, si sviluppano ulteriori scambi di *knowledge* che riguardano, inizialmente, le verifiche della coerenza tra le decisioni prese in esame preliminare (formulate dal “commerciale” e dall’area “prodotto nel piano di collezione”) e le successive realizzazioni attuate dai “responsabili di stile”. In questa fase, le valutazioni relative ad eventuali cambiamenti da approntare avvengono non più utilizzando un *face to face* ma tramite *common ground*: incontri congiunti, e appositi eventi, che vedono la partecipazione di tutti gli attori implicati, supportati, per il “trasferimento di conoscenza”, da un uso molto intenso di *boundary objects* (aspetti non centrali). Le integrazioni possono riguardare la scelta dei tessuti e materiali oppure la rimodulazione del *design*¹¹³.

Le riunioni tra i responsabili ‘stile’ e ‘area prodotto’ si svolgono alla presenza dei prototipi realizzati ed il responsabile dell’area prodotto è chiamato a filtrare le informazioni rilevanti. Una volta terminato, si provvede a riformulare il capo. È dunque importante (sia per l’innovazione che per la conoscenza) che vi siano professionisti della gestione, aventi lo scopo di comprendere la relazione sistemica tra questi concetti e il valore che si può generare rispetto alla creazione¹¹⁴.

¹¹² Ibidem, p.79

¹¹³ Sulla base di nuove indicazioni emerse dal mercato, attraverso l’analisi delle sell-out e le informazioni qualitative degli agenti che vendono ai *multibrand*.

¹¹⁴ Du Plessis M., *The role of knowledge management in innovation*, ed. Lyttelton, 2010, p.23

2.6 Considerazioni

Nelle pagine precedenti è stato evidenziato il ruolo del *Knowledge Management* in ambito aziendale, esaltandone la sua funzione competitiva.

A questo punto del lavoro ci si pone una riflessione: quanto conta il ruolo del *Knowledge Management* in seno alle strategie volte a valorizzare le leve competitive delle aziende di moda, ovvero se in tali aziende esiste, o meno, una ragione aggiuntiva della funzione in oggetto, rispetto alle altre attività, in termini strategici.

Per rispondere occorre, *in primis*, comprendere il ruolo della conoscenza in tali settori. Si è visto come esso sia determinante in ogni azienda ma c'è da chiedersi se, in quelle la cui attività si fonda sulla creatività, esso assuma un rilievo maggiore.

La creatività, infatti, rappresenta una particolare configurazione della conoscenza, in quanto richiede che i 'dati', divenuti 'informazioni', si trasformino in 'combinazioni' di saperi, in grado di consentire continue innovazioni.

Nel mondo della moda le combinazioni si realizzano solo se esiste un 'confronto' continuo tra le varie competenze e, nelle pagine che seguono, verrà analizzata l'organizzazione interna dell'azienda Christian Dior, che offre uno spunto per risalire all'esistenza di tali prerogative.

In particolar modo, ci si soffermerà sulla divisione 'collezioni moda' e si individuerà il processo di raccolta, condivisione e utilizzazione delle informazioni rilevanti per la creazione di una collezione.

CAPITOLO III

II CASO CHRISTIAN DIOR

Premessa

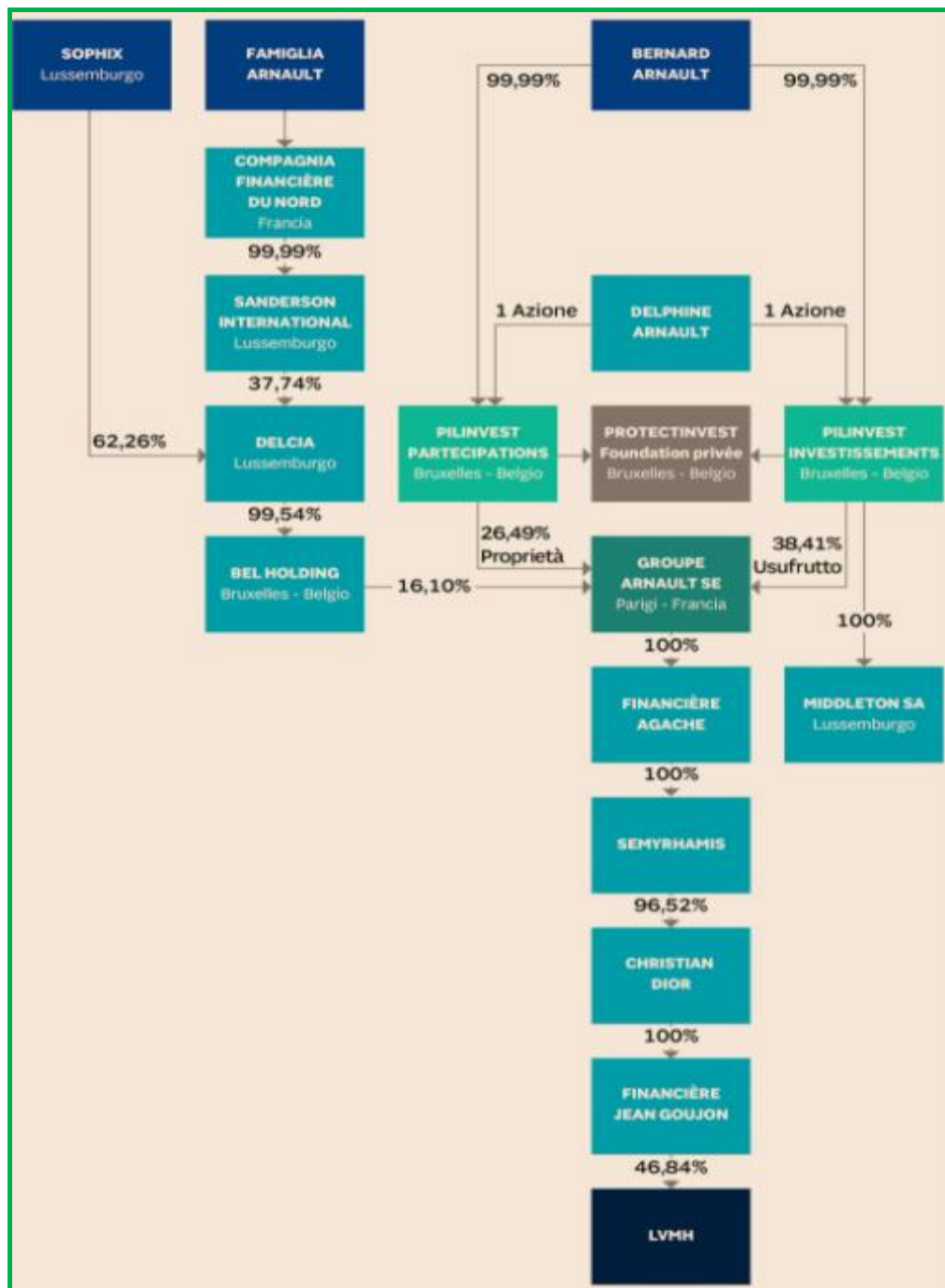
L'azienda Christian Dior gestisce il marchio omonimo dal 1941, anno in cui lo stilista a cui è legato il nome iniziò a farsi conoscere a Parigi, città in cui, appena cinque anni dopo, fondò la Maison Dior. Nel 1947 venne lanciato il profumo Miss Dior che ebbe un successo tale che, l'anno seguente, l'azienda fatturò il 5% delle intere esportazioni francesi¹¹⁵. Negli anni Cinquanta, il *brand* si espanse in nuovi settori, realizzando calze, pellicce, borse, lingerie, cappelli, gioielleria e cosmetica. Lo stilista morì nel 1957 a causa di un infarto improvviso, ma il suo *brand* ha continuato a svilupparsi senza sosta. Le pagine che seguono sono state sviluppate servendosi di varie fonti, da materiale aziendale ricevuto da responsabili di *store* del *brand*, a letteratura che ha trattato il marchio. In particolare, l'elaborazione del caso è stata basata su Report interni aziendali relativi ai "Protocolli produttivi" e sulle informazioni ricevute direttamente. Grazie all'intercessione di un responsabile di *store* è stato possibile ricevere un contatto di un fornitore esterno (di stoffe e orli) che collabora nel processo di creazione di nuovi capi. Tale professionista ha concesso un'intervista avente ad oggetto il funzionamento del layout produttivo della Christian Dior. Infine, parte delle informazioni dell'azienda sono state reperite direttamente dal sito aziendale.

3.1 L'organizzazione dell'azienda

Durante la sua attività, l'azienda Dior è stata oggetto di varie cessioni e, attualmente, è di proprietà della Holding Arnault. Di seguito, il posizionamento dell'azienda in seno alle varie imprese del gruppo.

¹¹⁵ Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, Rizzoli, 2017, p.19

Fig.3.2: Fig.5: La holding Arnault



Fonte: Isole24ore

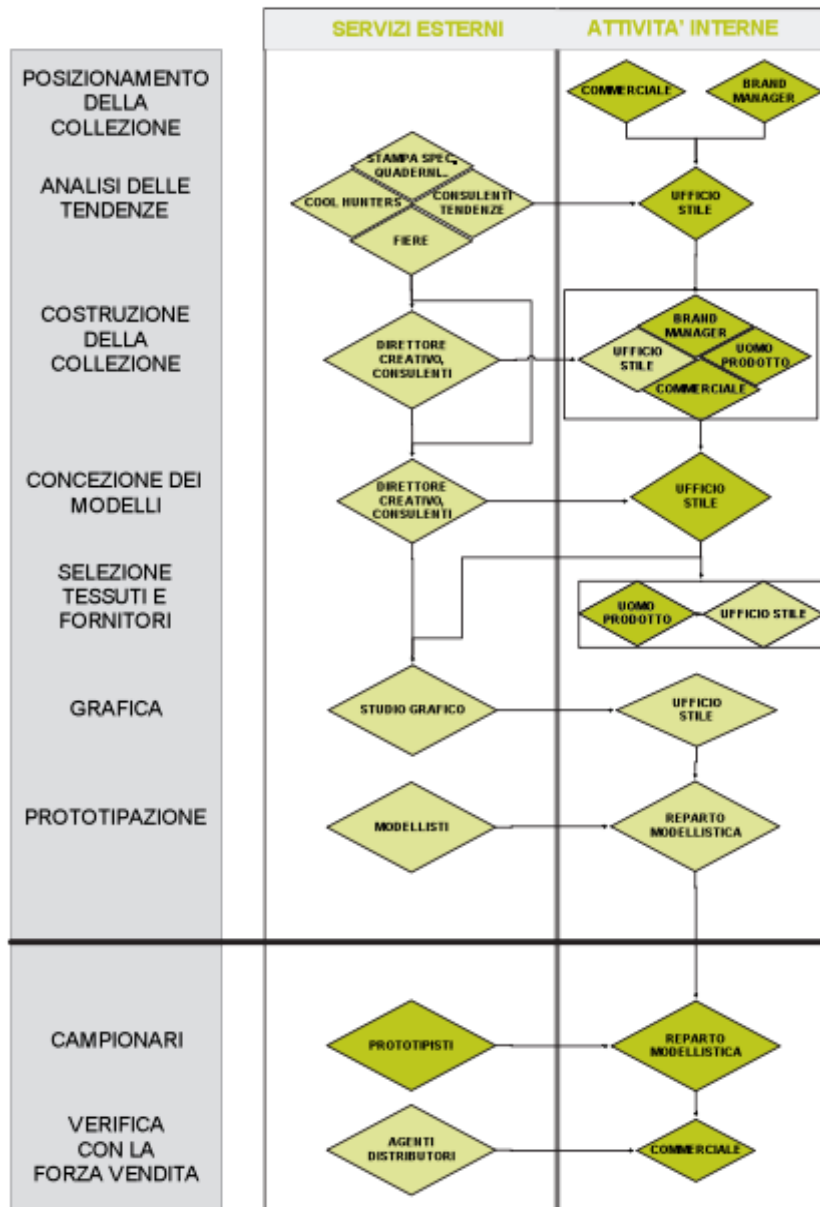
Concentrando l'attenzione sulla divisione *haute couture*¹¹⁶, l'azienda Christian Dior si avvale di varie competenze, tra loro coordinate nell'ottica di realizzare capi di elevato valore qualitativo e suscettibili di rappresentare le ultime tendenze della moda di qualità.

¹¹⁶ Tale divisione fa riferimento alla creazione di collezioni di alta moda e agli accessori annessi

Le varie funzioni presenti sono articolate in modo da garantire coerenza tra il ‘posizionamento scelto per la collezione’, in genere di classe superiore ed elitaria, la realizzazione del ‘campionario’ e la distribuzione presso i punti vendita di prestigio.

Di seguito tutte le funzioni presenti in azienda e le competenze ad esse associate.

Fig.3.2: La produzione di una collezione Dior. Le competenze



Fonte: Materiale azienda Christian Dior

La figura evidenzia che il lancio di una collezione Dior si svolge seguendo fasi ben specifiche che denotano competenze particolarmente elevate.

La nascita di una collezione Dior inizia con un'analisi delle "tendenze" da cui partire per innovare ed essere creativi e si realizza tramite Report elaborati dai responsabili degli *stores*.

L'"ufficio stile" rappresenta, nell'azienda Dior, il fulcro intorno al quale ruotano le varie competenze funzionali al lancio di un nuovo prodotto. Tale ufficio presiede alla scelta dei tessuti, delle forme, dei colori ecc. e coordina gli incontri con il Commerciale ed il *Brand manager*, nonché, successivamente, con i fornitori di tessuti. Tali *meeting* si avvalgono della metodologia del *brainstorming* ovvero della condivisione di idee e suggerimenti tesi a consentire il raggiungimento di soluzioni ottimali. Avvalendosi anche di consulenti esterni, e di continui incontri anche informali tra i vari uffici si approda, al "reparto grafica", che si occupa di progettare il primo modello. Il progetto definitivo viene, poi, trasmesso al *reparto modellistica* che realizza il primo prototipo.

Quest'ultimo reparto è presieduto da sarti interni ed è destinatario delle informazioni e delle decisioni assunte negli incontri descritti. Con i sarti (che a volte partecipano ai *meeting* iniziali) l'azienda ha dei contratti di esclusiva con i responsabili della produzione, che prevedono l'impegno a mantenere la segretezza circa i contenuti dei modelli in fase realizzativa. Dal momento in cui viene realizzato il prototipo si procede con l'assegnazione ai vari responsabili Commerciali della definizione degli aspetti distributivi dei prodotti finiti. Dior è nota per il suo 'posizionamento' del prodotto di nicchia, rivolto a classi sociali e reddituali elevate anche se, è anche possibile destinarlo ai suoi prodotti sono destinati anche ad altre tipologie specifiche di consumatori specifici, come ad esempio quelli che partecipano a cerimonie, ad esempio¹¹⁷.

Tale posizionamento richiede che si debbano osservare le strategie aggressive dei competitors, di partecipare alle fiere aventi ad oggetto le stoffe pregiate così come di seguire gli influencers di spicco. Il processo di 'costruzione della collezione' descritto dovrà, pertanto, essere coerente con il posizionamento di mercato scelto e collegata collegato alla *vision* aziendale.

3.2 Il ruolo del Knowledge Management in azienda

L'azienda Christian Dior sviluppa i suoi modelli avendo cura di 'cogliere' i segnali del mercato, relativi ai gusti per, poi, trasformarli in prodotti finiti, preservando sempre dei presupposti

¹¹⁷ Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, op. cit., p.19

imprescindibili consistenti nell'elevata qualità delle stoffe e delle rifiniture che caratterizzano, da sempre, le collezioni.

In tale ottica, l'impresa investe in programmi volti alla formazione di personale di qualità.

Per essere sempre certi che vi sia aderenza tra i gusti del mercato di riferimento e la produzione, l'azienda ripone molta attenzione alle attività dei 'punti vendita' protagonisti dell'incontro tra offerta e domanda.

I punti vendita realizzano, infatti, i Report descritti, destinati ad evidenziare i *trend* del mercato o, più esattamente, ad individuare i gusti prevalenti, che vengono utilizzati dall'azienda nelle fasi iniziali di lancio di un prodotto.

Il *Knowledge Management* dell'azienda Christian Dior si incentra sulla 'socializzazione' dei processi informativi che si realizza, semplicemente, impostando programmi informatici volti a raccogliere tutti i dati rilevanti e a condividerli.

I 'dati' possono riguardare vari elementi. Se si pensa al marketing, i dati riguardano i reali bisogni dei clienti, integrati nei Report, mentre per l'ufficio progettazione, i dati sono gli elementi tecnici riferibili ai capi più richiesti; infine, nell'ambito dell'amministrazione, i dati riguardano gli aspetti commerciali, ad esempio, se sono stati conclusi dei contratti, oppure no. Tutti i dati, devono essere preservati dal rischio di essere persi loro, pertanto vengono raccolti tramite strumenti informatici, che trasformano il dato in 'informazione'.

Inoltre, nell'ottica di soddisfare i bisogni dei propri clienti, Dior cura i fattori di richiamo dei punti vendita legati all'Atmosfera, che è sempre molto curata, facendo ricorso ad elementi fisici volti ad intensificare i sensi, e quindi a produrre reazioni cognitive e/o affettive favorevoli all'acquisto. L'atmosfera costituisce per l'azienda un importante strumento di *in-store marketing*.

Di rilievo è, altresì, l'ubicazione del punto di vendita¹¹⁸. L'azienda dispone di una figura rappresentata dal *Personal selling*¹¹⁹: il personale addetto alla vendita (che viene, spesso, identificato dal cliente con la stessa impresa) cui ha assegnato l'importante compito di fornire un "Servizio di accoglienza, vendita e supporto" nella scelta.

In tal senso, al *seller* viene insegnato ad evidenziare l'elevata qualità dei capi prospettando ai clienti gli abbinamenti con accessori specifici.

¹¹⁸ Si possono sintetizzare i tipi ubicazionali-fruizionali di punti di vendita nel seguente modo: - punti di vendita di prossimità; - punti di vendita di attrazione specifica; punti di vendita di attrazione generica; punti di vendita di comodità di transito; punti di vendita di comodità commerciale.

¹¹⁹ Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, op. cit., p.23

La rilevanza di questa fase si evidenzia nella sua pienezza considerando il rilievo del *Visual merchandising* adottato dall'azienda, ovvero l'insieme di operazioni che collocano il prodotto all'interno del punto di vendita. Esso rimanda all'insieme di elementi che abbracciano il sistema espositivo, l'ambientazione, l'illuminazione, la grafica.

La corretta visualizzazione della merce richiede attenzione all'atmosfera e agli stimoli sensoriali che il capo esposto è in grado di indurre nel cliente¹²⁰. Gli *stores* di Dior, infatti, si distinguono per l'eleganza, i colori tenui e per un gioco di luci che valorizza i capi esposti.

Gli aspetti visivi sono particolarmente curati anche dai responsabili del sito aziendale, non solo nell'ottica di offrire una *brand image* adeguata ma, altresì, per esortare gli acquisti, visto che l'azienda si avvale della modalità di vendita in *e-commerce*.

L'analisi del sito, infatti, rende evidente il ricorso ad elementi di suggestione, che possano persuadere il potenziale consumatore *on line* ad acquistare. Occorre, per questo motivo, produrre immagini dei capi che siano capaci di far pervenire sensazioni di qualità, morbidezza ecc. In conclusione, l'azienda Dior procede per fasi creative, associate, ciascuna, ad una raccolta di informazioni specifiche che derivano direttamente dagli *store* e dalle fiere sui tessuti che ne anticipano le tendenze. L'azienda basa il meccanismo di creazione di un capo, dunque, sull'acquisizione di *knowledge* e sulla sua corretta distribuzione.

Di seguito, un approfondimento del tema.

3.3 Acquisizione della conoscenza e il lancio di una nuova collezione

Lo strumento della 'sfilata', nell'azienda Dior, rappresenta un canale preferenziale sia per far conoscere le proprie creazioni che per rilevarne le reazioni degli osservatori.

Come si è visto, durante lo 'sviluppo' del prodotto, Dior cerca di integrare la conoscenza di base, incorporata nel piano di collezione disponibile, con flussi nuovi di sapere, resi possibili dall'interpretazione dei dati di *sell-out* (ordinativi degli *stores*) e dai contributi delle competenze interne ed esterne.

¹²⁰ Il visual merchandising è inoltre una tecnica che serve a facilitare la preselezione e l'acquisto da parte del cliente esponendo la merce in una sequenza logica riferita alla priorità di scelta del cliente stesso (per esempio sequenza di utilizzo).

Si cerca di mantenere stimoli visivi anche laddove le vendite di capi di abbigliamento avvengano tramite l'e-commerce, settore sempre in sviluppo anche per la moda.

In questo modo, nel processo creativo si mettono a fuoco le tendenze della moda anche quelle in corso, ovvero quelle che si diffondono quando la nuova collezione è ancora in via di definizione.

La necessità di essere tempistici può richiedere il ricorso a *knowledge translator*, figure specifiche chiamate a trasferire questo tipo di conoscenza.

Spesso accade che l'area "prodotto", presieduta dal *product manager*, una volta ricevute le informazioni raccolte dall'area 'commerciale', le interpreta alla luce di varie considerazioni (idee pervenute da fiere, o semplici idee creative) proponendo infine tali nuovi spunti all'ufficio 'stile'. Questa nuova conoscenza viene successivamente sottoposta ad una traduzione cognitiva operata dal *responsabile di collezione*, che la trasferisce allo *stilista*¹²¹. In questo caso, l'intermediazione cognitiva è affidata a una doppia interfaccia: il *product manager* trasferisce al *responsabile di collezione* la conoscenza di tipo "tacito" acquisita dall'area commerciale, a sua volta, il *responsabile di collezione* trasferisce la nuova conoscenza "tacita" che è in grado di riformulare, allo stilista, che la traduce in decisioni stilistiche. Tale processo non si realizza per ogni collezione, in quanto, a volte si assiste all'affidamento della traduzione cognitiva ad un solo soggetto, il *visual merchandiser*, una figura in grado di riassumere in sé sia competenze *di mercato* che *di prodotto* e che rappresenta un vettore qualificativo di trasmissione di conoscenza generata presso i punti vendita della rete commerciale Dior.

Può anche accadere che il processo di trasferimento parta dal *brand manager* commerciale che, in collaborazione con il responsabile commerciale, interpreta i dati *di sell-in*, ovvero quelli relativi alle materie prime, e dei riordini, raccogliendo conoscenza "tacita", ovvero non espressa, che si impegna a rendere "esplicita". Tale nuova conoscenza viene trasferita al *brand manager* della *maison* stilistica che, a sua volta, la invia, prevalentemente in forma "tacita", al proprio ufficio 'stile'.

Eventuali *mismatch* rispetto al trend di mercato o all'idea creativa che si persegue vengono risolti con confronti successivi tra lo 'stile' e il commerciale.

Per avere una visione d'insieme è bene ricapitolare il meccanismo che presiede alla gestione della conoscenza in azienda e che è alla base del lancio di un nuovo prodotto.

Una collezione Dior nasce grazie all'avvicendamento di varie fasi, dirette, ciascuna, da un *manager* che raccoglie dati, li interpreta e li passa alla fase successiva.

¹²¹ Si tratta di intuizioni o perfezionamenti basati sulla conoscenza delle eventuali problematiche connesse all'idea base ricevuta.

Si inizia con la fase di ‘scelta di posizionamento’, ovvero si decide il cliente ideale a cui rivolgersi e, una volta stabilito tale aspetto, si analizzano le tendenze che possono coinvolgere i suoi gusti. Da quel momento si inizia la costruzione della collezione, realizzata coordinando i vari Report richiesti ai singoli punti vendita. Si tratta di Report volti a raccogliere informazioni rilevate in sede di *selling*, e che hanno ad oggetto richieste particolari, suggerimenti o, anche, eventuali resi. Molte informazioni vengono tratte dalle ‘sfilate’, eventi in cui vengono espresse critiche da parte di esperti di moda. I manager responsabili delle sfilate mirano a non disperdere tali critiche raccogliendole ed inserendole in maniera codificata in modalità digitale.

Tali informazioni raccolte in fase *selling* e in occasione di sfilate ma, altresì, nelle fiere, vengono rese pubbliche, in azienda, costituendo un riferimento per tutti i responsabili della nuova collezione. Il *team* che realizza la collezione è composto sia da responsabili commerciali che forniscono i dati *sell-out* relativi alle vendite che dai responsabili della produzione.

Tali *manager* assumono il ruolo di *Knowledge translator* cioè figure specifiche chiamate a trasferire la conoscenza commerciale ai tecnici che producono i capi.

Pertanto, l’ordine prevede che un *product manager*, che si avvale delle informazioni ricevute dall’area commerciale, le interpreti considerando anche quelle ricevute dalle sfilate e dalle fiere. L’interpretazione deve avere ad oggetto la determinazione delle tendenze della moda in quel preciso periodo. Una volta delineate tali tendenze, il *product manager* si rivolge all’*ufficio stile* per materializzare la *vision* del modello. L’*ufficio stile* dell’azienda è presieduto da un *responsabile di collezione* che trasferisce allo *stilista* che è l’attuatore finale, tutte le informazioni ricevute dal *product manager*. Pertanto, l’intermediazione cognitiva si realizza tra *product manager - responsabili di collezione e stilista*. Le tre figure citate vengono coadiuvate da altri esperti, tra cui il *Visual merchandiser*, che ha una visione d’insieme del settore commerciale e di quello relativo alla produzione e che si relaziona, a sua volta, con il *Brand Manager* che opera, soprattutto, realizzando *test di mercato* per analizzare le risposte del mercato alla collezione proposta. Inoltre, la *Quality function Development* è una funzione dell’azienda Dior che serve a perfezionare i capi e lo fa avvalendosi proprio di tutte le informazioni che vengono inserite nei Report dai vari manager responsabili dei punti vendita, nonché delle rilevazioni del settore riguardanti le innovazioni di stoffe e di coordinati.

2.3.1 I test di mercato

Lo sviluppo del prodotto Dior si avvale di un protocollo che garantisce una conoscenza perfetta dei requisiti desiderati e di quelli che, al contrario, non sono apprezzati dal proprio pubblico. Una nuova collezione spesso inizia con un vecchio modello che si intende rinnovare. Tale procedimento, tuttavia, incontra alcuni problemi in quanto è possibile agire solo su alcuni degli attributi. Dior distingue tra *attributi impliciti* che sono le caratteristiche che il prodotto deve necessariamente possedere e la cui assenza ne determina lo svilimento reputazionale; *attributi attraenti* che realizzano una soddisfazione particolare ma il loro venir meno non riduce l'apprezzamento generale del prodotto mentre; infine, gli *attributi reverse* sono quelli la cui presenza provoca insoddisfazione nei consumatori. La funzione *knowledge* dell'azienda Dior sembra garantire il corretto impiego delle informazioni riguardanti i gusti dei consumatori¹²². La *Quality Function Deployment*, adottata da Dior, è un modello che viene utilizzato per potere delineare in maniera definitiva le preferenze dei consumatori e consentire di predisporre una linea produttiva. La metodologia si basa su un'iniziale classificazione delle richieste del cliente in un albero di attributi (primarie, secondarie, terziarie). Successivamente si provvede ad assegnare a ciascuna richiesta di un indice di importanza, consistente in un numero crescente. Dopo tale step, si passa alla valutazione dei prodotti della concorrenza da cui è possibile trarre molti indizi circa la qualità relativa del proprio prodotto.

Dopo di ciò, si è pronti alla definizione delle caratteristiche del prodotto.

Successivamente, l'"ufficio stile" si avvale della matrice "What and How" che mette in relazione, per ciascuna caratteristica, una diversa modalità attuativa, scegliendo quella ritenuta più adatta. Nella fase produttiva, la Metodologia *Henshu Sekkei* prevede la progettazione per *collage*, basata cioè, sull'ottenimento dei prodotti ricorrendo alla combinazione di tecnologie nuove da combinarsi con quelle già esistenti. Tale metodologia prevede due sottocategorie, il modello *vertical structure analysis*, che mantiene una componente standardizzata, aggiungendo elementi semivariabili che differenziano, in modo non incisivo, il prodotto e il modello *horizontal structure analysis* in cui elementi di base vengono mantenuti, combinandoli in modo diverso nell'ottica di massimizzare il grado di personalizzazione¹²³.

Una volta introdotta un'innovazione tecnica, essa deve essere accompagnata dal *testing* continuo, volto a comprendere se i requisiti preordinati dall' "ufficio stile" alla "produzione"

¹²² Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, op. cit., p.34

¹²³ Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, op. cit., p.54

siano stati ottenuti. In caso negativo occorrerà attivare un modello di cambiamento che agisca sull'aspetto che ha causato la mancata corrispondenza¹²⁴.

Negli ultimi anni l'azienda Dior si è dotata di strumenti tecnologici (CAD) che consentono significativi risparmi, grazie al fatto che i test vengano effettuati su prototipi virtuali, che hanno i medesimi requisiti del prodotto. Il test non riguarda, unicamente, il prodotto fisico, ma tutti gli aspetti legati al lancio: pubblicità, prodotto, prezzo, *packaging*, *name test*¹²⁵.

Una volta sottoposte a test le singole componenti, si procede con un nuovo *test*, consistente in un'analisi del prodotto rivisitato inserito nel contesto reale di mercato realizzando, così, una vera e propria simulazione. Esempi di tale forma di test, nota come *pretest*, sono i *programmi pilota* che cercano la conferma della validità delle previsioni, sperimentando il prodotto in un ambiente simulato. Molte simulazioni si svolgono all'interno dei punti vendita reali, osservando le reazioni dei clienti.

I *test di mercato* impiegati da Dior cercano la conferma alla validità delle previsioni identificando la strategia migliore per potere correggere eventuali anomalie, mentre i *test limitati geograficamente* sono quelli in cui l'area test riguarda solo alcune zone specifiche. Tra i test interni all'azienda, rilevano i *Test sulla qualità del prodotto* che si realizzano in vari modi: test di laboratorio, test sul consumatore e tramite semplice valutazione degli esperti.

I *test di laboratorio* servono per garantire che le componenti del prodotto (stoffe, bottoni, cerniere, orli ecc.) rispondano ad una determinata prestazione di resistenza.

Il *test sul consumatore* consiste nel sottoporre alla valutazione dei consumatori che si prestano all'esperimento un prodotto, oppure diverse alternative, anche in modalità *blind test*, aggiungendovi i prodotti della concorrenza (tale modalità prevede che i capi manchino dell'etichetta).

La *valutazione degli esperti* è un test che, una volta realizzato, in genere viene reso pubblico presentando, anche, un profilo pubblicitario. Gli esperti, nel caso Dior, sono soprattutto, influencer o giornalisti che si occupano di alta moda.

I *Test pubblicitari o Copy-test* vengono effettuati sugli esiti della pubblicità valutando gli effetti, la gradevolezza, la veridicità e la significatività dei messaggi. Dior dispone di un ufficio interno, presieduto dal brand manager, che si occupa di tali verifiche.

¹²⁴ Tale mutamento dovrà essere condiviso in modo da attivare un apprendimento di tipo *learning by doing*

Tale ufficio utilizza la *Tecnica on air* che nell'ottica di misurare la comprensione del messaggio pubblicitario si basa sul ricordo lasciato dopo 24 ore dall'aver preso visione dello stesso, mentre la *Tecnica teatro* punta a misurare l'impatto immediato del messaggio¹²⁶.

I *pre-test* di mercato testano un intero progetto in ambienti simulati, con l'obiettivo di fornire indicazioni utili per effettuare previsioni sui volumi di vendita, sulle quote di mercato, sulla necessità di apportare ulteriori cambiamenti, sul *marketing mix* e sull'opportunità di accelerare il processo di introduzione. I *pre-test* hanno il limite di non fornire risposte in merito all'accettazione del progetto poiché l'impatto sul circuito commerciale reale non è testabile. Inoltre, i *pre-test* non tengono conto delle reazioni dei *competitors*. Un ulteriore limite dei *pre test* consiste nell'eventualità dell'errore nelle simulazioni che potrebbe fornire informazioni distorte e avviare un'innovazione errata. Per questi motivi Dior preferisce attendere il responso del *test di mercato* che misura il potenziale di prodotto su scala internazionale in termini di volumi di vendita nonché la penetrazione e le quote effettive di mercato.

¹²⁶ Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, op. cit., p.67

CAPITOLO IV

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Gestire un'attività economica significa, necessariamente, dover far fronte alle 'leve competitive', ovvero agli strumenti che garantiscono di poter acquisir forza contrattuale nei confronti dei *competitors*. Per non perdere competitività molte aziende si focalizzano su strategie di 'riduzione dei costi' adottando, ad esempio, impianti che facilitino le *economie di scala*, altre imprese, invece, preferiscono adottare la strategia di 'differenziazione del prodotto' tramite la creazione di una nicchia di mercato in cui si detiene un prodotto unico, perché differente da quello dei *competitors*.

Si possono, altresì osservare, situazioni che vedono aziende ricorrere a strategie che contemplano entrambe le leve citate.

Oggi, le imprese lottano contro una dimensione assunta dalla concorrenza particolarmente tesa, ciò a causa della 'globalizzazione', che ha aggravato la competizione rendendola universale e non più nazionale. Le merci provenienti da paesi come Cina, Corea o India, sono ottenute sostenendo costi particolarmente bassi che, in confronto a quelli sostenuti dalle imprese occidentali, espongono queste ultime al rischio di non riuscire a reggere la concorrenza.

In questo panorama, ricco di criticità, ha trovato posto una nuova filosofia gestionale che punta sulla valorizzazione della competenza aziendale, ovvero sulla creazione, raccolta e diffusione del 'sapere' legato alle attività di impresa. In altri termini, si è compreso che, la gestione del sapere aziendale, può fungere come leva competitiva.

Il *Knowledge Management* è, appunto, il nome di tale procedura gestionale che si riassume nella valorizzazione del 'capitale umano' in un'ottica competitiva. 'Saper fare' è alla base di ogni attività economica ma il *Knowledge Management* va oltre, valorizzando anche l'acquisizione di nuove competenze, la sua raccolta, la condivisione, la protocollizzazione ed il loro uso in veste competitiva. Poiché la cultura si acquisisce tramite un preciso meccanismo cognitivo, insegnato dalle scienze neurali, il *Knowledge Management* si occupa di riferimenti eclettici, arrivando, ad esempio, ad approfondire i modi migliori per fare apprendere, da qui, il ricorso anche allo *storytelling*, ovvero alla narrazione dei fatti aziendali basata sul

coinvolgimento mentale ed emotivo. Molte aziende detengono cultura che, però, non viene condivisa, il Knowledge Management mira ad impedire tale rischio. Per far sì che la conoscenza tacita divenga esplicita esistono iniziative varie quali i 'premi' per chi offre contributi ritenuti rilevanti, oppure traguardi prefissati, che quando raggiunti comportano gratifiche e che mirano a rendere espliciti i saperi detenuti.

Una volta acquisita, la cultura va interiorizzata, in modo da costituire un presupposto su cui basare le attività aziendali. In tal senso, occorre predisporre riunioni e progettazioni, volte a fare acquisire il sapere emerso. Un'ulteriore sfida è quella di esortare la 'creatività' ovvero la realizzazione di nuove 'combinazioni' dei saperi e ciò si può realizzare se tutte le informazioni vengono raccolte e formalizzate tramite strumenti digitali.

La creatività comporta l'essere pionieri di un'idea e ciò richiede, in ambito aziendale, il vantaggio di essere '*first movers*', imprese che beneficiano di lunghi tempi per realizzare profitti prima che i *competitors* inizino l'imitazione.

La competitività si rafforza, dunque, all'interno dell'azienda tramite la produzione di Report da parte dei vari uffici, tramite riunioni in cui fare il punto dell'avanzamento dei progetti, i test, la condivisione dei dati, la collaborazione nella creazione di una logistica di impresa: quelli citati sono strumenti e pratiche volte a creare conoscenza e a condividerla.

L'informazione elaborata da un *team*, o proveniente dai diversi ambiti aziendali o dall'esterno, diviene 'conoscenza', che è oggi tra gli strumenti più importanti per competere commercialmente, in quanto le imprese che la valorizzano riducono i tempi di sviluppo del prodotto e, con essi, i costi.

Tra gli strumenti che contribuiscono maggiormente alla valorizzazione della conoscenza aziendale e alla sua condivisione, rientrano i riconoscimenti di premi volti a stimolare la creatività, la creazione di gruppi aziendali, il *software* sociale, sempre condivisibile da tutti gli uffici.

Per quanto riguarda invece l'acquisizione della conoscenza esterna, ovvero quella presente nel mercato, l'elaborato ha evidenziato che, i *social* stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante.

Il *Knowledge Management* è particolarmente importante nelle attività che basano l'ottenimento del prodotto sulla 'creatività', ovvero sulla innovazione continua di precedenti modelli.

La creatività è una configurazione della conoscenza, in quanto richiede che i 'dati', divenuti 'informazioni', si trasformino in 'combinazioni' di saperi, in grado di consentire continue

innovazioni. Nel mondo della moda, probabilmente più che in altri settori, le combinazioni di saperi si realizzano solo se esiste un ‘confronto’ continuo tra le varie competenze.

Le aziende che operano nel settore ‘moda’, in particolare nell’*haute couture* si dotano, normalmente, di figure specifiche che esortano alla raccolta di dati che trasformano in informazioni riguardanti, ad esempio, il cambiamento dei gusti dei consumatori, i colori preferiti, il mutamento delle stoffe nel mercato, quello dei bottoni e delle rifiniture ecc.

Dietro alla realizzazione di un capo di alta moda esiste, dunque, la necessità di raccogliere ed interpretare i messaggi del mercato. L’azienda Christian Dior che è sopravvissuta a tutte le crisi di mercato, dal 1941 ad oggi, si avvale di un *layout* produttivo particolarmente incentrato sulla condivisione della conoscenza.

In linea generale, anche Dior, come tutte le altre aziende che operano nel settore ‘moda’ realizza le nuove collezioni basandosi su quelle precedenti e modificandone alcuni aspetti.

Le collezioni vengono revisionate per andare incontro alle nuove tendenze e lo si fa mantenendo i cosiddetti ‘attributi impliciti’, che non si possono mai modificare come quelli qualitativi o legati allo ‘stile Dior’ e quelli ‘attraenti’, che vengono inseriti per soddisfare bisogni straordinari che ineriscono alle nuove tendenze.

In conclusione, si può senz’altro ritenere che l’introduzione del *Knowledge Management* nell’azienda Dior abbia fornito un importantissimo contributo alla realizzazione di *performance* positive, così come dimostra il fatturato dell’azienda nel periodo di crisi.

Il *brand* Dior ha sempre registrato risultati positivi negli ultimi 10 anni e, qualora se ne volessero ricercare le ragioni emergerebbe, senza dubbio, la capacità dell’azienda di creare una distribuzione del prodotto nei mercati in crescita, come la Cina o gli Emirati Arabi. Ma la capacità fondamentale risiede nell’aver saputo incontrare il gusto presente in questi mercati, rilevato anche grazie ad un attento esame delle tendenze e delle culture locali.

Il *trend* di crescita del fatturato ha riguardato anche gli altri *brand* dell’alta moda (Versace, Gucci, Fendi, Dolce e Gabbana ad esempio) e ciò fa concludere che, più che una leva competitiva, il dotarsi di una funzione di *Knowledge Management*, nelle aziende basate sulla creatività, sia divenuto irrinunciabile. Il *Knowledge Management*, nelle aziende di moda, appare una funzione strutturale e, la sua presenza, ha rappresentato, più che una leva strategica, un salvagente particolarmente utile in questi anni di crisi economica.

Bibliografia

- Alan T. L. Chan, Eric W. T. Ngai, Karen K. L. Moon, *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry* European Journal of Operational Research
- Alessandrini G., *Comunicare organizzando. La competenza comunicativa nell'organizzazione condivisa*, SEAM, Roma, 1996
- Argyris C., Schon D., *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati, Milano, 1998
- Azzariti F., Mazzon P., *Il valore della conoscenza*, ETAS, Milano, 2005
- Bolisani E., Scarso E., *Knowledge intensive transfer of innovation: the case of ecommerce and small firms*, International Journal of Networking and Virtual Organizations, vol. 2, n° 4, 2004
- Ceruti M., *Le strategie del pluralismo- SE/ Scienza esperienza*, n. 20/1990
- Coviello M., *Figure Retoriche & Pubblicità*, F. Angeli, 2009
- D'Avolio, Romeo E. Bandinelli R., Rinaldi R., *Towards PLM maturity assessment in the fashion industry*, XX Summer School "Francesco Turco" - Industrial Systems Engineering,
- De Silvestri C., *I fondamenti teorici e clinici della terapia razionale emotiva*, Ed. Astrolabio, Roma, 1990
- Denicolai S., *Economia e management dell'innovazione. Governo e intermediazione della conoscenza come leva di competitività*. F. Angeli ed., 2009
- Dixon N., *Common Knowledge: How companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School press, Boston, 2000
- Drucker P., *Managing in a time of great change*, Harvard Business Press, 2009
- Du Plessis M., *The role of knowledge management in innovation*, 2010
- Foglio A., *Il marketing della moda*, Ed. F. Angeli, Milano, 2001
- Fontana F., *Il Knowledge Management*, Luiss University Press, Roma, 2004
- Fontana F., Lorenzoni G., *Il Knowledge Management*, Luiss University Press, Roma, 2004
- Garvin D.A., *A Note on knowledge management, creating a system to manage knowledge*, Harvard Business Review Reprint Collection, 1997
- Gustafson M., *Dior by Mats Gustafson*, Rizzoli, 2017

Hansen M.T., Nohria N. and Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge?', Harvard Business Review, March-April, 1999

Lehmann E. R., *Come si realizza una campagna pubblicitaria* Ed. Carocci, 2003

Marchi G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, Franco Angeli, 2008

Micelli S., *Knowledge management: gestire l'innovazione in sistemi a intelligenza distribuita*, Sinergie, 2000

Mola L., Russo I., Giangreco A. & Rossignol C., *Who knows what? Reconfiguring the governance and the capabilities of the supply chain between physical and digital processes in the fashion industry*, *Production Planning & Control. The Management of Operations*, 2010

Newel S., Bresnen, M., Edelman L., Scarbrough H. and Swan, J., *Sharing knowledge across projects; limits to ICT-led projects reviews practices*, *Management learning*, 37, 2006

Nonaka I., H. Takeuchi, *The knowledge creating company*, Guerini e Associati, Milano, 1997, Nätti S., Halinen A., Hattu N., *Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations*, *International Journal of Service Industry Management*, 17, 2006

Polanyi M., *La conoscenza inespresa*, Armando Editore, Roma, 1979

Porter M.E., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, New York, Free Press, 1985

Prandelli E, e Verona G., *Collaborative innovation*, Carocci Ed. Roma, 2006

Prigogine I., *La Scienza e l'uomo*, in *Prometeo*, 1989

Rullani E., *La fabbrica dell'Immateriale*, Carocci ed., Roma, 2004

Segre Reinach S, *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, Roma-Bari, 2011

Senge, Peter., Kleiner, Art., Ross, Richard., Roth, George., Smith, Bryan. *The Dance of Change*. New York: Currency Doubleday, 1999

Simone C., *La resource based view e la knowledged based view. Dall'ottica atomistica a quella interrelazionale*, Aracne ed., 2004

Tunisini A., *Processi di marketing nei mercati industriali*, Carocci Ed., Roma, 1998

Villalonga B., McGahan M., *The Choice Among Acquisitions, Alliances, and Divestitures*, *Strategic Management Journal*, vol. 26, in *Volpato G.*, 2007

Volpato G., *Il knowledgemanagement come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*. Carocci ed., 2007

Von Hippel E., *Has a custode already developed our next product*, Sloan Management Review, 1977

Zanda G., Iacchini M., Onesti T., *La valutazione delle aziende*, Torino, Giappichelli, 2005