

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA ITALIANA

*Atti del convegno di AIDEA GIOVANI
Macerata, gennaio 2008*

a cura di

CORRADO CERRUTI e ANTONELLA PAOLINI



G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

© Copyright 2009 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-9421-7

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie e del Dipartimento di Studi sullo Sviluppo Economico dell'Università di Macerata.

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: aidro@iol.it



pag.

Presentazione

(di *Corrado Cerruti, Antonella Paolini*)

IX

1. Il territorio come risorsa e vincolo per le imprese del *made in Italy*. Politiche pubbliche e servizi per l'internazionalizzazione delle PMI

- 1.1. Territorio, competenze e innovazione per l'internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni
(di *Vincenza Esposito, Lucia Silvestri*) 1
- 1.2. Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale
(di *Chiara Cantù, Laura Gavinelli*) 12
- 1.3. Limiti e potenzialità di sviluppo internazionale delle aziende produttrici di specialità tradizionali agroalimentari
(di *Sonia Persico*) 23
- 1.4. Strategic choices of SMEs on foreign markets: some evidence from an Italian sample
(di *Birgit Hagen, Giada Palamara*) 34
- 1.5. Servizi pubblici locali e internazionalizzazione delle PMI: primi risultati di un'indagine empirica
(di *Michela Soverchia*) 46

2. L'internazionalizzazione dei distretti industriali e delle reti d'impresa

- 2.1 Fiducia, rischio e *performance* nelle relazioni distrettuali: un modello interpretativo e prime evidenze empiriche
(di *Emanuela Delbufalo*) 59

che e Finanziarie e

iscicolo di periodico dietro
o dall'accordo stipulato tra
embre 2000.

superiore al 15% del pre-
Milano, telefax 02-80.95.06,

	<i>pag.</i>
2.2. Il ruolo del <i>coordination agent</i> nelle reti d'impresa (di <i>Edward Santacroce</i>)	72
2.3. Le PMI della meccanica italiana: protagoniste nella competizione internazionale (di <i>Moira Quintili</i>)	83
2.4. Strategia e struttura nel settore moda del <i>made in Italy</i> : un caso d'internazionalizzazione (di <i>Ernesto Tavoletti</i>)	95
2.5. Le collaborazioni interaziendali all'interno dei distretti industriali. Il caso "Angeli della moda" (di <i>Claudia Iesari</i>)	107
2.6. Dimensione e capacità competitiva internazionale delle PMI distrettuali: il caso del distretto del vestiario della Valle del Liri (di <i>Francesca Faggioni, Alberto Pezzi</i>)	119
3. La comunicazione economico-finanziaria al servizio dell'internazionalizzazione	
3.1. L'armonizzazione contabile internazionale: scenari attuali e prospettive future per le SME (di <i>Bianca D'Agostinis, Francesco Leuci</i>)	131
3.2. Il bilancio delle PMI tra modelli di reddito e variabili critiche dell'informativa esterna d'impresa (di <i>Sandro Brunelli, Silvia Testarmata</i>)	144
3.3. I principi contabili internazionali e le imprese non quotate: prime osservazioni di un'analisi empirica (di <i>Laura Bosio, Monica Veneziani</i>)	157
3.4. L'adozione dei principi contabili internazionali nelle società non quotate toscane: i risultati di un'analisi empirica (di <i>Giorgia Rosso Casanova</i>)	169
3.5. La comunicazione in tema di <i>corporate governance</i> al servizio dell'internazionalizzazione nei gruppi aziendali italiani (di <i>Pierluigi Marchini, Veronica Tibiletti</i>)	182
3.6. L'internazionalizzazione delle PMI a carattere familiare. Il caso della famiglia Burani (di <i>Andrea Calabrò</i>)	193

pag.

pag.

4. Distretti industriali e *supply chain management*

72

4.1. *Global logistics*: le nuove sfide per le PMI
(di *Barbara Gaudenzi, Ivan Russo*)

207

83

4.2. Responsabilità sociale e gestione delle filiere internazionali nella grande distribuzione
(di *Mario Riso*)

220

95

4.3. Aspetti evolutivi e problematiche del settore globale dei televisori
(di *Patrizia Silvestrelli*)

232

5. Il ruolo delle tecnologie nell'internazionalizzazione delle PMI

107

5.1. La tecnologia nei processi d'internazionalizzazione delle PMI italiane: il ruolo del *piggyback*
(di *Simona Alfiero, Maria Cleofe Giorgino*)

246

119

5.2. L'approccio all'innovazione nell'internazionalizzazione delle PMI marchigiane
(*Francesca Bartolacci, Bruno Maria Franceschetti, Matteo Principi*)

257

dell'in-

spettive

131

5.3. Interrelazioni tra tecnologia e dinamiche organizzative delle PMI in un'ottica di globalizzazione: riflessioni ed esperienze
(di *Maria Zifaro*)

270

dell'infor-

144

e osser-

157

n quota-

169

o dell'in-

182

aso della

193

2.4. Strategia e struttura nel settore moda del made in Italy: un caso d'internazionalizzazione

di Ernesto Tavoletti²⁸

2.4.1. Introduzione e quadro teorico di riferimento

Il tema del rapporto tra strategia e struttura organizzativa negli studi d'impresa trova la prima sistematizzazione con l'opera di Chandler (1962). Egli individua, come è noto, il succedersi di quattro strategie: 1) espansione dei volumi ed esigenza di funzioni amministrative; 2) espansione geografica e dislocazione della medesima funzione in più unità lontane; 3) integrazione verticale; 4) diversificazione del prodotto. Dette strategie causano quattro stadi di sviluppo delle strutture: 1) impresa monofunzionale; 2) impresa a struttura funzionale; 3) impresa integrata verticalmente con funzioni anche decentrate; 4) impresa divisionalizzata.

Scott (1971) e Channon (1973) refiniscono il modello di Chandler, adattandolo rispettivamente al mutato contesto competitivo del XX secolo e al caso britannico. Suzuki (1985) per il Giappone, e Pavan (1976) per l'Italia, adattano il modello alle singole specificità nazionali, incardinando definitivamente lo studio del rapporto strategia-struttura nell'ambiente istituzionale esterno.

La scuola svedese, in particolare con il modello di internazionalizzazione di Uppsala (Johanson, Vahlne, 1977), ha richiamato l'attenzione sull'importanza dei processi cognitivi, sui meccanismi decisionali incrementali e sulla connessa gradualità dei percorsi emergenti d'internazionalizzazione. Secondo il modello di Uppsala, date certe condizioni cognitive, tipicamente le imprese iniziano la propria espansione internazionale con l'esportazione diretta verso un singolo paese, attraverso un agente; successivamente insediano una sussidiaria di vendita ed infine, in taluni casi, un insediamento produttivo.

Il dibattito successivo ha messo in discussione l'impianto teorico di Chandler ed il nesso causale strategia-struttura, suggerendo che la strategia può emergere, talora, da una struttura data (Hall, Saias, 1980) o essere il prodotto di uno sviluppo contestuale ed emergente di strutture e strategie interconnesse.

Gli studiosi d'internazionalizzazione delle imprese hanno approfondito il tema del rapporto tra struttura organizzativa e strategia d'internazionalizzazione spingendosi progressivamente verso una concezione dell'impresa intesa come insieme e "organization set" (Aldrich, Whetten, 1981) d'impresе. Tale filone di studi, che è

²⁸ Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese*, Facoltà di Scienze politiche, Dipartimento degli Studi sullo sviluppo economico, Università di Macerata.

approdato alla definizione di una forma organizzativa d'impresa "reticolare" (Tichy, Thusman, Fombrun, 1979) è risultato particolarmente adatto per lo studio dell'internazionalizzazione delle imprese italiane (Lorenzoni, 1990) caratterizzate da minore dimensione e da sistemi territoriali molto integrati. I sistemi locali di piccole e medie imprese si confermano, infatti, come l'asse portante delle esportazioni italiane, dimostrando la capacità di sperimentare anche forme nuove di organizzazione come il distretto multi-localizzato (Zucchella, 2006).

Sul piano scientifico il maggiore contributo degli economisti italiani allo studio dei processi d'internazionalizzazione è nell'analisi dei "luoghi" di partenza delle imprese, siano essi distretti o sistemi locali non distrettuali (Becattini, 2000; Belandi, Caloffi, 2006), più che dei "luoghi" di destinazione.

La scuola aziendalistica italiana si è invece concentrata sullo studio dell'impresa minore internazionalizzata, identificando in essa non solo una tipologia transitoria nello sviluppo della grande impresa all'estero ma una forma propria di presenza sui mercati esteri (Pepe 1984; Cafferata, Mensi 1995; Rullani 1997).

Recenti studi italiani, prendendo a base il modello d'internazionalizzazione di Uppsala e tenendo conto della specificità del modello produttivo reticolare italiano nel settore moda, hanno costruito un modello d'internazionalizzazione a stadi basato sul modello di sub-fornitura e analizzato i processi di delocalizzazione verso l'Europa dell'Est (Camuffo, Furlan, Romano, Vinelli, 2006). Questi studi evidenziano che il nesso causale chandleriano tra strategia e struttura resta insuperato: la struttura flessibile e reticolare delle nostre PMI si adatta costantemente e rapidamente alle strategie d'internazionalizzazione delle imprese.

Il percorso evolutivo del rapporto strategia-struttura nel settore moda non segue, tuttavia, il modello storico della grande industria nord americana raccontata da Chandler per settori quali l'automobile e la chimica: il modello d'internazionalizzazione incrementale e cognitivo di Uppsala appare il riferimento più adatto agli "industrial networks" italiani del settore moda (Johanson, Vahlne, 1977).

2.4.2. Domanda di ricerca, ipotesi e metodologia

Il presente lavoro intende dare un contributo allo studio del rapporto strategia-struttura nelle imprese orientate all'esportazione del settore moda del *made in Italy*, con particolare riferimento alla fase decisiva della crescita internazionale dell'impresa.

La scelta del settore è motivata dalla rilevanza che esso riveste nel presente per la bilancia dei pagamenti italiana. La scelta dell'unità di analisi "strategia-struttura" deriva dalla rilevanza che essa occupa nei classici e dalla sua scarsa applicazione agli "industrial networks" delle imprese italiane.

La nostra *domanda di ricerca* è se il paradigma chandleriano strategia-struttura

sia applicabile, almeno in parte, alle imprese italiane del settore moda che crescono e si aprono all'internazionalizzazione.

La nostra *prima ipotesi* è che il nesso causale strategia-struttura resti valido ed adeguato allo studio dei processi d'internazionalizzazione delle imprese italiane del settore moda: le strutture reticolari delle nostre imprese si adattano alle strategie d'internazionalizzazione emergenti.

La nostra *seconda ipotesi* è che le tappe classiche di sviluppo dell'impresa chandleriana non si adattino agli "industrial networks" delle imprese italiane del settore: il modello d'internazionalizzazione incrementale di Uppsala ci appare come il paradigma interpretativo più efficace (Johanson, Vahlne, 1977) per l'internazionalizzazione di queste imprese.

Quanto alla *metodologia di ricerca*, raccogliamo l'eredità e il metodo di Chandler: lo studio dell'evoluzione del rapporto strategia-struttura richiede di osservare l'impresa nel suo divenire, non separata dal proprio ambiente e dalla propria complessità. È in questo senso che intendiamo contribuire al dibattito con *uno studio di caso* condotto nel corso del 2007.

La strategia di ricerca è quella di Yin (1989) e l'unità di indagine è il Gruppo Sixty, un'impresa di successo del settore moda *made in Italy* localizzata nel centro Italia.

La scelta del caso, di cui si traccia un profilo nel paragrafo tre, è determinata dalla sua accessibilità e significatività per il tema dell'internazionalizzazione: un caso d'impresa italiana di successo nel settore moda che è riuscita a crescere ed attraversa un processo di modificazione strutturale per l'internazionalizzazione.

Lo studio non ha obiettivi di generalizzazione rispetto ad una non meglio definita "popolazione" d'impresе italiane del settore moda. Esso intende, invece, fornire una generalizzazione analitica del rapporto strategia-struttura nell'ambito del caso oggetto di studio, al fine di verificare se le due ipotesi formulate (e connessi paradigmi teorici) siano in esso verificate o inficcate. Se l'evoluzione del rapporto strategia-struttura nel processo d'internazionalizzazione del Gruppo Sixty verificherà le ipotesi e i paradigmi citati, il presente lavoro avrà contribuito: a confermare la validità interpretativa di detti paradigmi; a comprendere l'evoluzione internazionale di un'impresa italiana di successo del settore moda che ha saputo crescere a livello internazionale oltre la piccola dimensione.

È auspicabile che ricerche successive applichino le medesime ipotesi su altri casi d'impresa del medesimo settore.

2.4.3. Il caso: strategia e struttura

Il Gruppo Sixty (da ora in avanti Sixty) è una realtà molto significativa nel settore dell'ideazione, produzione e commercializzazione di abbigliamento nel seg-

mento "casual wear". Sixty è produttore e distributore, tra gli altri, dei marchi Miss Sixty, Murphy&Nye, RefrigiWear, Energie, Killah, Sixty, Richlu, Dake, Waxy, Baracuta, Kblost, Bandits du Monde e, più recentemente, Roberta da Camerino.

Il gruppo distribuisce in tutti i paesi del mondo con la sola eccezione di alcuni paesi asiatici minori e del continente Africano (ove è presente solo in Egitto, Marocco e Sud Africa). I punti vendita nel mondo, comprensivi di negozi di proprietà, franchising e indipendenti multimarca, sono stimati in 7.000 unità distribuite su 90 paesi. I punti vendita di proprietà e in franchising monomarca nelle principali città del mondo sono circa 380²⁹. Il fatturato complessivo del gruppo al 31.12.2006, comprensivo anche delle società minori, è di circa 700 milioni di Euro. Il totale di dipendenti e collaboratori è di circa 1.500 unità.

Sixty rappresenta una storia di successo del *made in Italy*: fondata nel 1989 con le sole energie e talenti del soggetto imprenditoriale, senza significativi investimenti iniziali, l'impresa si è progressivamente ampliata sino a conquistare in pochi anni uno spazio significativo, dapprima sul mercato nazionale e successivamente su quello europeo ed extra europeo.

La strategia dell'impresa è stata sin dall'inizio una strategia non deliberata ma "emergente" (Mintzberg, Waters, 1985). L'idea imprenditoriale nasce, infatti, casualmente a Roma, dall'incontro di un talento creativo (Vittorio Hassan) e di un talento gestionale (Renato Rossi). Come ricorda Vittorio Hassan in un'intervista a Mig Pig del 2 febbraio 2004 «*Io facevo tutt'altro. Frequentavo l'accademia, dipingevo. Ho fatto una mostra. Non ho venduto niente. Ho provato a fare qualcosa di diverso, andavo a Porta Portese a vendere delle cose la domenica, poi un altro mercatino. Fatta tutta questa trafila, ho aperto il negozio, il socio ha visto che andava bene, me ne ha fatto aprire un altro*». Inizialmente l'attività consisteva nell'importazione di capi popolari dagli USA ma non ancora diffusi in Italia. Poi la voglia di trovare soluzioni innovative e la capacità creativa spinsero la società dal commercio all'artigianato: «*Poi non riuscivo più a trovare le cose che mi servivano, allora con una sarta che c'era in negozio, quella che esegue le riparazioni, ho provato a fare delle cose. Avevo dei vecchi jeans usati, dei Levis di taglia piccolissima. Avevo fatto degli inserti di tessuto, etnici, un po' messicani. I pantaloni si allargavano, aumentavano di taglia ed erano molto particolari. Hanno funzionato. Era il 1984, 85*». Il successo dei prodotti artigianali e la forte domanda dei giovani portano rapidamente all'attività industriale con la costituzione nel 1989 della Sixty S.r.l., poi Sixty S.p.A., ma lo spirito e la strategia dell'azienda restano immutati:

²⁹ Tra i punti vendita delle principali città extra europee si segnalano: Tokyo (2), Shanghai (5), Hong Kong (5), Seul (2), Taipei (9), Bangkok (2), Singapore (1), San Paolo (3), Rio De Janeiro (2), Buenos Aires (2), New York (1), Los Angeles (3), San Francisco (1), Ala Mohana Hawaii (1), Mosca (4), New Dehli (1), Mumbai (1), Dubai (5), Riyadh (1), Cairo (1), Rabat (1), Johannesburg (1), Cape Town (1), Damasco (1), Tel Aviv (1), Melbourne (1).

iana

i, dei marchi Miss
hlu, Dake, Waxy,
a da Camerino.

eccezione di alcuni
solo in Egitto, Ma-
negozi di proprietà,
tà distribuite su 90
elle principali città
ppo al 31.12.2006,
di Euro. Il totale di

ndata nel 1989 con
ficativi investimen-
istare in pochi anni
uccessivamente su

i non deliberata ma
e nasce, infatti, ca-
Hassan) e di un tan-
n in un'intervista a
l'accademia, dipin-
a fare qualcosa di
enica, poi un altro
cio ha visto che an-
vità consisteva nel-
fusi in Italia. Poi la
insero la società dal
ose che mi serviva-
e le riparazioni, ho
is' di taglia piccolis-
mi. I pantaloni si al-
Hanno funzionato.
domanda dei giovani
nel 1989 della Sixty
la restano immutati:

io: Tokyo (2), Shanghai
in Paolo (3), Rio De Ja-
ncisco (1), Ala Mohana
(1), Cairo (1), Rabat (1),
e (1).

«Noi lavoriamo di più sull'intuizione, sull'immediatezza, sulla forza dell'energia che si scatena. E molto sull'entusiasmo, sull'eccitazione che si stratifica, esplode e ti diverte. Sto attento a ogni pezzo che creo. Proviamo, ancora oggi, a fare tutto con una certa incoscienza senza farci gravare dall'ansia della vendita. Noi cerchiamo di mantenerci "leggeri e irresponsabili"».

La "leggerezza" è l'elemento costante nella strategia Sixty: soddisfare le esigenze d'abbigliamento dei *teeneager* attraverso un costante apporto d'innovazione e creatività, rimanendo "leggeri" nella struttura produttiva e sempre pronti al cambiamento.

Ideazione e commercializzazione del prodotto, le due anime imprenditoriali dei soci fondatori, restano le attività centrali nella catena di creazione del valore di Sixty. L'industrializzazione del prodotto ha conservato lo spirito artigianale, attraverso la costante ricerca in outsourcing di idee e prodotti capaci di soddisfare le sempre mutevoli esigenze di abbigliamento.

La strategia di business, focalizzata sui bisogni d'innovazione del consumatore finale, ha richiesto una struttura socio-tecnica quanto più possibile flessibile e leggera, che attinge all'esterno le risorse umane e produttive di volta in volta più opportune, siano essi talenti creativi, brand da rilanciare o efficienze produttive di subfornitori da valorizzare.

La domanda della clientela e il positivo andamento gestionale hanno spinto Sixty all'acquisizione di nuovi brand e di nuova capacità produttiva. Le tre società principali che si sono affiancate a Sixty S.p.A. nel corso del tempo sono nate per l'acquisizione di singoli marchi da rilanciare (Sixty Active S.p.A.: 100 milioni di Euro di fatturato, marchio Murphy&Nye; Cruz S.r.l.: 40 milioni di fatturato, marchio RefrigiWear) o per acquisire capacità manifatturiera (Sixty Factory S.p.A.: 70 milioni di fatturato) da tenere separata dal *core business* dell'ideazione e commercializzazione del prodotto. La gestione dei marchi di recente acquisizione attraverso separate entità societarie ha consentito una riduzione del rischio d'impresa, un maggiore monitoraggio dell'economicità e strategie di gestione del marchio più focalizzate, contribuendo a mantenere "leggera" la struttura centrale di Sixty S.p.A.

Sixty S.p.A. ha una tipica struttura funzionale. Le altre società del gruppo hanno soltanto alcune delle funzioni principali e fanno riferimento a Sixty S.p.A., attraverso contratti di *service*, per le rimanenti funzioni (controllo di gestione, finanza, marketing strategico, gestione del personale, *operations*). L'attività industriale ed il coordinamento della catena di subfornitura sono concentrati a Chieti mentre l'attività creativa è affidata all'ufficio stile di Roma.

Sixty è recentemente entrata nel settore delle calzature con i marchi Miss Sixty, Energie e Killah e coordina l'immagine tecnica e stilistica relativa a pelletteria, occhiali e profumi.

Nel giugno del 2007 il gruppo ha acquistato lo storico marchio veneziano "Roberta di Camerino" e costituito a Venezia la "Roberta di Camerino S.p.A.", entrando quindi per la prima volta nel settore del lusso.

2.4.4. La strategia d'internazionalizzazione e la nuova struttura

Alla fine degli anni '80 e nei primi anni '90 vi è stata un'espansione commerciale soprattutto sul territorio nazionale, in ragione della maggiore conoscenza del mercato domestico, la vicinanza geografica e le affinità culturali tra ideatore e consumatore. In seguito, il successo avuto su base nazionale ha indotto a maggiori esportazioni verso paesi culturalmente affini e progressivamente più lontani, dapprima Europa e Nord America, successivamente Oriente e resto del mondo. La composizione delle vendite tra mercato italiano ed esportazioni al 30.9.2007 era la seguente: 29% Italia, 42% Europa, 13% Stati Uniti, 11% Estremo Oriente, 5% altri paesi. Il trend degli ultimi anni ha un crescente peso della componente estera rispetto a quella nazionale.

Gli insediamenti produttivi e gli accordi di produzione hanno fatto seguito alla penetrazione commerciale ed hanno interessato dapprima il territorio nazionale, poi l'Europa dell'Est e il bacino mediterraneo, infine l'Estremo Oriente e la Cina.

La rapida crescita internazionale dell'impresa sia per via interna, con l'espansione della Sixty S.p.A., sia per via esterna, con la costituzione o l'acquisizione di Sixty Active S.p.A., Sixty Factory S.p.A. e Cruz S.r.l., ha evidenziato una maggiore necessità di coordinamento tra le strutture funzionali delle diverse società. Nel corso dell'evoluzione del gruppo, infatti, in assenza di un'integrazione più strutturata, l'attività di coordinamento è stata svolta dalla Sixty S.p.A., accentrando presso di essa alcune delle funzioni più rilevanti. Nel corso del 2007, al fine di rendere più efficiente la struttura organizzativa del gruppo, è emersa la necessità di fondere nella Sixty S.p.A. alcune delle società minori³⁰ e di riorganizzare quest'ultima secondo le linee che seguono.

Il principale elemento di debolezza della struttura esistente è, infatti, che molte delle funzioni aziendali principali sono duplicate e disperse nelle diverse strutture societarie del gruppo. In relazione alla funzione vendita è emersa la necessità di una riorganizzazione attraverso l'istituzione di un *Sales Vice President* per ciascuna delle tre maggiori aree di vendita (Italia, Europa Occidentale, mercati in via di sviluppo e Nord America), al fine di evitare una eccessiva concentrazione di responsabilità su un singolo dirigente e rendere più efficace l'intervento su un'area più omogenea e circoscritta. A ciascun *Sales Vice President* corrisponde una divisione vendite costituita da *branch* impegnate sia nel *retail* sia nel *wholesale* e da uno o

³⁰ Il gruppo ha operato una fusione, con effetto a decorrere dal 31.12.2007, tra Sixty S.p.A., Sixty Active S.p.A. e Cruz S.r.l., riducendo, quindi, la struttura portante del gruppo a due società principali, la Sixty S.p.A., con la gestione della quasi totalità dei marchi e degli organi centrali di staff del gruppo e la Sixty Factory S.p.A., con una funzione più strettamente industriale. Resta, invece, un'entità autonoma la Roberta di Camerino S.p.A. stante le specificità del settore lusso.

struttura

spansione commer-
ore conoscenza del
i tra ideatore e con-
o a maggiori espor-
i lontani, dapprima
iondo. La composi-
2007 era la seguen-
ente, 5% altri paesi.
nte estera rispetto a

fatto seguito alla pe-
torio nazionale, poi
ente e la Cina.

terna, con l'espans-
o l'acquisizione di
enziato una maggio-
diverse società. Nel
grazione più struttu-
..., accentrando pres-
17, al fine di rendere
necessità di fondere
are quest'ultima se-

è, infatti, che molte
elle diverse strutture
versa la necessità di
resident per ciascu-
de, mercati in via di
oncentrazione di re-
vento su un'area più
ponde una divisione
wholesale e da uno o

2.2007, tra Sixty S.p.A.,
del gruppo a due società
i e degli organi centrali
tamente industriale. Re-
le specificità del settore

più *Area Sales Manager*. Questi ultimi hanno la funzione di monitorare la performance delle *branch* per conto del *Sales VP* e di fare da collegamento tra le *branch* e i *Brand VPs*. La nuova struttura organizzativa individua, infatti, quattro *Brand VPs*, tre *Sales VPs* e un *Operation VP*, tutti subordinati al CEO e, nel caso dei *Brand VPs*, anche alla figura creativa del *Group Style Director* che dirige l'Ufficio Stile di Roma. L'*Operation VP* ha la responsabilità dello sviluppo industriale del prodotto, degli acquisti, della produzione e della funzione logistica. I *Brand VPs* hanno, per i marchi di competenza, la responsabilità della *brand strategy*, dello stile, della comunicazione, della R&S e del marketing di brand, sotto il coordinamento del CEO e del *Group Style Director*. Gerarchicamente subordinati al *Brand VP*, sono istituiti *Brand Manager* per singoli marchi.

Per quanto concerne la riorganizzazione del retail, viene istituita la figura apicale del *Retail Manager*, quale elemento di raccordo tra il CEO e tutti i VPs. Al *Retail Manager* e ai suoi uffici è assegnata la responsabilità sulle seguenti attività: analisi dei dati relativi a vendite, ordinativi e stock; design e immagine dell'azienda; merchandiser; retail operation (store information data base, policy); pianificazione, controllo e contrattualistica relativi a tutto il settore retail (franchising contract, rent monitoring); redazione del *Retail Plan* di corporate.

Il processo di definizione del *Retail Plan* di corporate, coordinato dal *Retail Manager*, comprende i seguenti passi principali:

1. i *Brand VPs* propongono i *Brand Retail Plan* per ciascun marchio, suggerendo degli obiettivi in linea con le linee strategiche suggerite dal *Retail Manager*;
2. i *Brand Retail Plan* sono discussi congiuntamente tra tutti i *Brand VPs* e *Sales VPs* sotto il coordinamento del *Retail Manager* (in questa fase, attraverso i *Sales VPs*, le *branch* identificano opportunità e nuove ubicazioni);
3. sulla base della negoziazione intercorsa tra i *VPs*, il *Retail Manager*, svolgendo una funzione sia consulenziale sia di collettore di informazioni, propone al CEO un *Retail Plan* di corporate, evidenziando conflitti e problemi aperti;
4. il CEO dirime i conflitti ed approva il *Retail Plan* di corporate con l'assistenza del *Chief Financial Officer*;
5. il *Retail Manager* sovrintende all'implementazione del *Retail Plan* di corporate.

Riassumendo e confrontando i principali compiti delle singole figure, abbiamo il quadro che segue.

– *Retail Manager*: propone delle strategie di retail per i singoli marchi ed aree geografiche; redige il *Retail Plan* di corporate e presiede alla sua implementazione; si occupa di sviluppare la rete di retail; coordina il settore retail per conto del CEO;

– *Sales VP*: discute e collabora alla redazione del *Retail Plan* fornendo al *Retail Manager* e ai *Brand VPs* informazioni circa l'andamento delle filiali e del retail nei mercati di riferimento; stimola e controlla la performance delle *branch* con l'assistenza degli *Area Manager*;

– *Brand VP*: redige il *Brand Retail Plan* e fissa gli obiettivi di marchio secondo le indicazioni strategiche fornite dal *Retail Manager*; discute e collabora alla redazione del *Retail Plan* di corporate fornendo al *Retail Manager* e ai *Sales VPs* informazioni circa l'andamento dei marchi. Elabora le opportunità per i marchi e le segnalazioni di nuove ubicazioni per i negozi che pervengono dalle *branch*;

– *Branch Head*: ha la responsabilità dei profitti e delle perdite nell'area assegnata;

– *Area Manager*: è elemento di collegamento tra più *branch* e il *Sales VP*.

Per quanto concerne i rapporti tra le due macroaree di attività, vendite e produzione, ovvero tra l'*Operation VP* e i *Sales VP*, questi ultimi negoziano direttamente con il primo, su base contrattuale, tutto ciò che concerne logistica e produzione, così da avere un'assegnazione chiara delle responsabilità.

2.4.5. *Analisi del rapporto strategia-struttura e del processo d'internazionalizzazione*

L'evoluzione del rapporto strategia-struttura di Sixty conferma la nostra ipotesi uno, ovvero il nesso causale chandleriano in cui la strategia determina la struttura dell'impresa (Chandler, 1962). La strategia orientata alla soddisfazione di bisogni d'abbigliamento giovanili sempre mutevoli, attraverso la continua ricerca in outsourcing di soluzioni creative e produttive, determina, infatti, una struttura organizzativa di subfornitura leggera e flessibile, sia nella fase iniziale dello sviluppo domestico sia in quella successiva d'internazionalizzazione. Nella fase della crescita nazionale ed europea la struttura è organizzata intorno a singoli marchi, con società distinte e con il coordinamento della capogruppo, a favorire la massima flessibilità. Nella fase successiva dello sviluppo internazionale extra europeo la struttura è riorganizzata, su base geografica e di marchio, per favorire il coordinamento di una più complessa strategia internazionale.

Lo sviluppo della struttura non è compiutamente riconducibile a nessuno dei paradigmi classici, britannici e nord americani (Chandler, 1962; Scott, 1971; Channon 1973). L'evoluzione di Sixty, infatti, è da leggere con i riferimenti teorici della tradizione nazionale e in quella peculiare configurazione di reti d'impresa e imprese guida (Lorenzoni, 1990), territorialmente radicate ed export oriented, che costituiscono forse l'unico elemento distintivo ed originale della tradizione industriale italiana. La struttura di Sixty, intesa come comprensiva della base manifatturiera dei fasonisti, può essere letta efficacemente con il concetto di impresa "a rete" (Thorelli, 1986), con pluralità di soggetti, stabilità delle transazioni e strutturazione dello scambio grazie al ruolo di coordinatore dell'impresa guida (Lorenzoni, 1990).

La prima fase di sviluppo del gruppo dal 1989 al 1993, con la nascita e crescita di funzioni all'interno della Sixty S.p.A., a fronte di una rapida espansione dei volumi, potrebbe essere ricondotta al primo stadio del modello di Chandler ma già a

ri di marchio secondo e collabora alla redazione e ai Sales VPs in itinere per i marchi e le vendite dalle branch; opera nell'area assegnata; ha il Sales VP.

attività, vendite e produzione avvengono direttamente tra ricerca e produzione, così

Processo d'interna-

Perché la nostra ipotesi determina la struttura e la soddisfazione di bisogni continua ricerca in una struttura organizzativa dello sviluppo della fase della crescita dei marchi, con società a massima flessibilità. Il modello la struttura è un coordinamento di una

non è possibile a nessuno dei paesi; Scott, 1971; Chandler riferimenti teorici della rete d'impresa e imprese orientate, che contraddiziona la tradizione industriale e la base manifatturiera di impresa "a rete" di relazioni e strutturazione della moda (Lorenzoni, 1990). Con la nascita e crescita della moda espansione dei volti di Chandler ma già a

partire dal 1993 l'evoluzione segue un percorso diverso di crescita esterna con la costituzione della Sixty Active S.p.A. Scarsi elementi premianti della crescita interna, siano essi normativi o finanziari, e vantaggi operativi spingono il gruppo sin dall'inizio verso una crescita esterna ed una configurazione reticolare tipica della struttura manifatturiera, composta da una rete di fasonisti indipendenti coordinati dalla capogruppo.

Lo stadio di sviluppo attraverso l'integrazione verticale (Chandler, 1962) è assente in Sixty. Uno dei segreti del successo del gruppo è stato, infatti, proprio quello di rimanere leggero e flessibile, non internalizzando mai né la base manifatturiera (articolata di stagione in stagione, a seconda delle esigenze e su un tessuto produttivo internazionale, nazionale e locale già ricco di competenze manifatturiere e flessibilità operativa) né la stessa base creativa, anch'essa aperta ad accogliere le tendenze più giovani ed originali presenti sul mercato.

Ricerca continua di originalità, trasparenza verso l'esterno, apertura verso idee e personalità sempre nuove, secondo forme contrattuali sempre flessibili anche nei ruoli più prettamente organizzativi e manageriali, e "leggerezza" sono valori alla base della cultura Sixty che mal si conciliano con il modello chandleriano d'integrazione verticale e "gerarchizzazione".

Nel settore moda le transazioni di mercato appaiono sia più efficienti sia più efficaci delle transazioni su base gerarchica ed è questo a generare forme organizzative a rete anziché le grandi imprese integrate della tradizione classica chandleriana e dei suoi tipici settori industriali. Non l'insufficienza di capitali o la mancanza di una cultura manageriale idonea alla gestione di grandi imprese ma l'essenza stessa delle transazioni del settore moda e la ricerca continua di creatività e flessibilità definisce strutture a rete non gerarchiche (così anche Cerruti, Harrison, 2006, per il caso Gucci).

L'intuizione di Coase (1937) e il suo approccio concettuale colgono la natura di queste transazioni. Esse sono a basso contenuto di "specificità" (i medesimi macchinari del fasonista possono essere impiegati per marchi e produzioni diverse), a "frequenza" controllata e programmabile (lancio di campionari e nuovi strumenti informatici di gestione della produzione consentono di gestire efficacemente grandi reti di fasonisti esterni all'impresa) e a bassa "incertezza" (molti fasonisti disponibili per l'impresa, molte imprese bisognose dei servizi manifatturieri del fasonista) e, quindi, meglio gestibili con forme di mercato. Se è vero che «L'armonizzazione delle interfacce contrattuali che uniscono le parti, in modo tale da influenzare l'adattamento e promuovere la continuità, è fonte di formazione di valore economico reale» (Williamson, 1986) e ciò avviene prevalentemente entro le imprese, il medesimo risultato è raggiunto in molta parte del settore moda italiano anche dalle transazioni di mercato, grazie sia al loro carattere ripetuto e sistematico sia a quella "fiducia" (Dei Ottati, 1994) di origine socio-territoriale capace di attenuare molti dei problemi tipici delle transazioni di mercato (razionalità limitata, opportunismo, asimmetria informativa e moral hazard).

Il processo di ristrutturazione del gruppo con la fusione di tre delle maggiori società, dopo una loro costante e forte crescita, e la riorganizzazione interna descritta nei paragrafi precedenti sfuggono anch'essi all'analisi dei modelli classici. Al posto delle strutture divisionali dotate di autonomia, previste dalla visione chandleriana a fronte dei crescenti volumi internazionali e della diversificazione, si configurano fusioni e razionalizzazione di funzioni aziendali. Ancora una volta il modello di crescita interna della grande impresa non trova riscontro. Il paradigma chandleriano mal si adatta ad analizzare forme d'impresa che emergono dal mercato e che continuano ad utilizzare transazioni di mercato pur sotto la direzione di un medesimo soggetto economico. Si pensi, ad esempio, alla nuova struttura della Sixty S.p.A., dove i *Brand VPs* negoziano su base contrattuale con l'*Operations VP* e dove gran parte dell'attività manifatturiera è esternalizzata e contrattualmente regolata.

La chiave di lettura più efficace dell'evoluzione del gruppo resta quella della rete di imprese che, a seconda della natura dei costi transazionali coinvolti (frequenza, specificità, incertezza) si riorganizza e si rimodella, alla ricerca di efficienza ed efficacia, in una struttura sempre flessibile, mai cristallizzata nell'impossibile ricerca del "controllo" di processi creativi che nel settore moda devono essere per loro natura "incontrollabili" ed aperti a contaminazioni e stimoli esterni.

Funzioni quali amministrazione, finanza, contabilità e acquisti risultavano meglio gestiti dalle singole società nelle fasi di lancio dei nuovi marchi ove la salvaguardia delle iniziative richiedeva di separare dette funzioni dall'attività ordinaria dei marchi principali, attraverso strutture societarie dedicate. La crescita dimensionale e l'internazionalizzazione generano, invece, duplicazioni e perdite di opportunità in termini di economie di scala e di specializzazione. Di qui la necessità di fusioni e di riorganizzazione di funzioni per riguadagnare efficienza ed efficacia.

Il processo d'internazionalizzazione di Sixty conferma la nostra seconda ipotesi circa la superiorità interpretativa del modello di Uppsala nel descrivere l'internazionalizzazione degli "industrial networks" delle imprese italiane del settore moda. Le modalità di internazionalizzazione sono state una conseguenza necessaria della struttura reticolare sopra descritta: esse sono state incrementalmente ed a livelli progressivi di coinvolgimento, legate ai tempi di acquisizione ed elaborazione di conoscenze e relazioni da parte della rete. Le tappe sono state quelle tipiche del modello d'internazionalizzazione di Uppsala (Johanson, Vahlne, 1977): penetrazione commerciale attraverso canali indiretti, esportazione diretta con propri agenti, filiali di commercializzazione, accordi di produzione e, infine, stabilimenti produttivi propri. La scelta dei paesi è stata strettamente legata a ragioni di affinità culturale e vicinanza geografica: dapprima il mercato domestico ed europeo, quindi quello nord americano, infine quello cinese ed orientale con il loro diverso approccio al "casual wear".

2.4.6. Conclusioni

Il presente caso d'impresa fornisce un contributo allo studio del rapporto tra strategia e struttura nel settore moda del *made in Italy*, con specifico riferimento agli strumenti organizzativi adottati per l'internazionalizzazione delle imprese. Il caso verifica la nostra *prima ipotesi*: il nesso causale chandleriano strategia-struttura resta valido ed adeguato allo studio dei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane del settore moda; le strutture reticolari si adattano alle strategie d'internazionalizzazione emergenti. Il caso verifica la nostra *seconda ipotesi*: le tappe classiche di sviluppo dell'impresa chandleriana non si adattano agli "industrial networks" delle imprese italiane del settore moda; il modello di internazionalizzazione incrementale di Uppsala appare come il paradigma interpretativo più efficace (Johanson, Vahlne, 1977).

"Repliche letterali" e "repliche teoriche" (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989) del presente caso e di altri casi d'impresa saranno necessarie prima di trarre conclusioni teoriche provvisorie sull'evoluzione del rapporto strategia-struttura nei processi d'internazionalizzazione delle imprese del settore moda. Il tema è di grande rilevanza per le tante PMI che popolano il settore moda e che stentano a trovare un connubio strategia-struttura capace di aprirle alle nuove grandi opportunità dei mercati internazionali emergenti.

Bibliografia

- ALDRICH H., WHETTEN D.H. (1981), *Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity*, in P.C. NYSTROM, W.H. STARBUCK, *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford.
- BECATTINI G. (2000), *Distretti industriali e sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- BELLANDI M., CALOFFI A. (2006), *Distretti industriali italiani e internazionalizzazione fra gli anni novanta e la prima metà del nuovo decennio*, in "Rapporto ICE 2005-2006", Roma.
- CAFFERATA R., MENSÌ R. (1995), *The Role of Information in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises. A Typological Approach*, in "The International Small Business Journal", n. 14.
- CAMUFFO A., FURLAN A., ROMANO P., VINELLI A. (2006), *The process of supply network internationalization*, in "Journal of Purchasing & Supply Management", n. 12.
- CERRUTI C., HARRISON A. (2006), *Agile supply chain in the fashion business*, in "Supply Chain Practice", vol. 8, n. 1.
- CHANDLER A.D. jr. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MIT Press, New York.

- CHANNON D.F. (1973), *The Strategy and Structure of British Enterprise*, McMillan, Londra.
- COASE R. (1937), *The Nature of the Firm*, in "Economica", vol. 4, n. 16.
- DEIOTTATI G. (1994), *Trust Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District*, in "Cambridge Journal of Economics", vol. 18, n. 6.
- EISENHARDT K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, in "Academy of Management Review", vol. 14, n. 4.
- HALL D.J. SAIAS M.A. (1980), *Strategy Follows Structure*, in "Strategic Management Journal", vol. 1, n. 2.
- JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, in "Journal of International Business Studies", vol. 8, n. 1.
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna.
- MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in "Strategic Management Journal", vol. 6, n. 3.
- PAVAN R.J. (1976), *Strategy and structure: the Italian Experience*, in "Journal of Economics & Business", vol. 28, n. 3.
- PEPE C. (1984), *Lo sviluppo internazionale della piccola e media impresa*, F. Angeli, Milano.
- RULLANI E. (1997), *L'evoluzione dei distretti industriali un percorso tra decostruzione e internazionalizzazione*, in R. VARALDO, L. FERRUCCI (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, F. Angeli, Milano.
- SCOTT B.R. (1971), *Stages of Corporate Development, Part I & Part II*, in "Harvard Business School", Cambridge, MA.
- SUZUKI Y. (1985), *The Formation of Management Structure in Japanese industrials 1920-40*, in "Business History", vol. 27, n. 3.
- THORELLI H.B. (1986), *Networks: between markets and hierarchies*, in "Strategic Management Journal", vol. 7, n. 1.
- TICHY N., THUSMAN M., FOMBRUN C. (1979), *Social Network Analysis for Organization*, in "Academy of Management Review", vol. 4, n. 4.
- WILLIAMSON O.E. (1986), *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, Harvester Wheatsheaf, New York.
- YIN R. (1989), *Case study research, design and methods*, Sage Publications, Londra.
- ZUCHELLA A. (2006), *Local cluster dynamics. Trajectories of mature industrial districts between decline and multiple embeddedness*, in "Journal of Institutional Economics", vol. 2, n. 1.