



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
In Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'outsourcing nel settore
dell'abbigliamento:
il caso Italservices S.p.A.

Relatore

Prof. Francesco Zirpoli

Laureanda

Elisa Barbato

Matricola 807413

Anno Accademico

2011 / 2012

A Mamma e Papà.

INDICE

<u>RINGRAZIAMENTI</u>	7
<u>INTRODUZIONE</u>	9
<u>CAPITOLO PRIMO</u>	13
ANALISI DELLA LETTERATURA	
1.1 L'outsourcing come scelta strategica.....	13
1.2 Un concetto già noto	14
1.3 Un inquadramento teorico.....	16
1.4 Le teorie alla base delle decisioni di esternalizzazione.....	18
1.4.1 La teoria istituzionale dell'economia dei costi di transazione (TCE).....	19
1.4.2 La teoria delle risorse (RBT)	26
1.5 Perché esternalizzare?.....	29
1.6 Le opportunità e i rischi delle strategie di outsourcing.....	31
1.6.1 I principali vantaggi dell'outsourcing.....	31
1.6.2 I possibili Rischi dell'outsourcing	34
<u>CAPITOLO SECONDO</u>	37
IL PROCESSO DI OUTSOURCING	
2.1 Premessa.....	37
2.2 Le attività da esternalizzare.....	38
2.3 Un possibile modello per le decisioni di outsourcing.....	41
2.4 La scelta dei fornitori	42
2.5 I contratti e le relazioni con i fornitori	45
2.6 La valutazione e il controllo delle prestazioni	48
<u>CAPITOLO TERZO</u>	51
IL SETTORE MODA E I DISTRETTI INDUSTRIALI	
3.1 L'evoluzione storica del settore moda	51

3.2 Il ciclo di vita del prodotto moda e la domanda dei consumatori	53
3.3 La filiera del tessile-abbigliamento	56
3.4 Il made in Italy	58
3.5 I distretti industriali	60
3.6 Il distretto Veneto Sistema Moda.....	62
3.7 I distretti industriali e la crisi	64

CAPITOLO QUARTO..... 65

IL CASO ITALSERVICES S.p.A.

4.1 Il contesto	65
4.2 L'azienda e la sua storia.....	66
4.3 La mission di Italservices S.p.A.....	71
4.4 I marchi	71
4.4.1 Met	71
4.4.2 Cycle	74
4.4.3 Met Chino&Friends	76
4.5 Le scelte distributive	77
4.6 La struttura organizzativa.....	79
4.7 Il processo produttivo di Italservices S.p.A.	80
4.8 Le motivazioni alla base della strategia di esternalizzazione	84
4.9 Vantaggi e problemi dell'esternalizzazione del processo produttivo	86
4.10 La scelta dei fornitori	89
4.11 La struttura del processo produttivo e le relazioni con i fornitori.....	91
4.12 I fattori di successo	98

CONCLUSIONE 103

BIBLIOGRAFIA..... 107

SITOGRAFIA 110

RINGRAZIAMENTI

Dapprima vorrei ringraziare il Prof. Francesco Zirpoli per aver creduto in me e per il tempo concessomi in questi mesi. Sono grata al Sig. Gegè Schiena, per avermi dato l'opportunità di svolgere il mio lavoro finale sulla sua azienda, al Dott. Roberto Luison, amministratore delegato, per il materiale fornitomi e al Sig. Roberto Lion, responsabile dell'ufficio acquisti, per i preziosi insegnamenti datimi e per le numerose ore dedicatemi nonostante i tanti impegni. Inoltre ringrazio sentitamente le ragazze e i ragazzi del marketing che gentilmente mi hanno accolta nel loro ufficio. Infine ringrazio con affetto la mia famiglia per il sostegno e il grande aiuto che mi ha dato e in particolare Marco per essermi stato sempre accanto ogni momento durante questi mesi di lavoro.

INTRODUZIONE

Oggi giorno le imprese operano in un contesto competitivo caratterizzato da improvvisi e radicali cambiamenti, in un clima di profonda incertezza. La necessità di conseguire un vantaggio competitivo duraturo o tale da permettere la sopravvivenza, e possibilmente lo sviluppo dell'azienda stessa, ha portato le imprese a un graduale abbandono delle forme di organizzazione gerarchizzate basate sul controllo diretto di tutti i processi aziendali, verso strutture più flessibili. In tale logica vanno inquadrare le decisioni di ridisegnare l'architettura organizzativa, implementando strategie di sviluppo esterno attraverso forme di collaborazione con fornitori o concorrenti. Questa prassi, nota come *outsourcing*, consente di concentrare le risorse e le energie verso le competenze chiave in grado di fare acquisire all'impresa una posizione di forza e di esternalizzare quelle per le quali non dispone delle necessarie conoscenze o avrebbe difficoltà ad acquisirle. In questo modo, da un lato l'azienda rafforza le proprie competenze distintive, dall'altro, trasferendo alcune attività a fornitori specializzati, beneficia degli investimenti, delle capacità innovative e delle abilità particolari di tali imprese, senza dover affrontare i costi necessari per adeguarsi alla concorrenza. Le strategie di outsourcing si fondano quindi su relazioni di cooperazione basate sulla reciproca fiducia, sullo scambio continuo di dati e informazioni, sulla fissazione di obiettivi a medio e lungo termine e sulle competenze e conoscenze necessarie allo sviluppo delle innovazioni.

Questa tesi prende le mosse dall'osservazione di una tendenza sempre più diffusa da parte delle imprese a esternalizzare attività appartenenti alla loro catena del valore per potere sopravvivere in un mercato spietatamente concorrenziale.

L'outsourcing è al centro dell'interesse della dottrina economica e della pratica manageriale e centinaia sono gli studi rivolti a questo grande universo. Da qui deriva la mia volontà di esplorare il concetto in maniera più approfondita.

L'analisi è strutturata con un orientamento prettamente teorico nei primi tre capitoli, per poi applicare quanto descritto a un caso pratico relativo all'esternalizzazione del processo produttivo di un'azienda specifica.

L'azienda analizzata è Italservices S.p.A., unità della più grande Italservices Group, impresa molto importante e solida, situata nel Padovano, che opera nel settore dell'abbigliamento con tre Brand di grande rilievo nel mercato nazionale ed internazionale: Met, Cycle e Met Chino&Friends.

Nel primo capitolo si è proceduto dando una definizione generale di quello che è l'outsourcing, dalle sue origini a oggi, ripercorrendo le teorie che stanno alla base di questa decisione: la teoria istituzionale dell'economia dei costi di transazione (TCE) e la teoria delle risorse (RBT) con le sue

eccezioni. L'indagine continua con uno sguardo alle principali motivazioni che portano a esternalizzare, concludendo con le possibili opportunità e i rischi che si possono incontrare. Solo in seguito si potrà procedere con lo studio delle attività da esternalizzare e dei fornitori con i quali stabilire le relazioni.

Compito del secondo capitolo è quello di spiegare come si formula questo tipo di decisione e come avviene la scelta dei fornitori con i quali intraprendere dei rapporti. L'implementazione di una strategia di esternalizzazione si sviluppa in una serie di fasi consecutive. Per prima cosa s'individuano le attività da esternalizzare e in relazione alle necessità si scelgono i fornitori. Una volta scelti i partner si avviano le trattative per la stipulazione dei contratti e si procede al trasferimento delle attività al fornitore, solo in seguito si passa alla valutazione e al controllo delle prestazioni fornite. Se si crea fiducia tra l'azienda e il fornitore, le relazioni tenderanno a stabilizzarsi in una continuità di rapporti attraverso forme di collaborazione o di partnership, altrimenti s'innescerà nuovamente il processo di scelta.

Nel terzo capitolo si presenta un breve excursus storico sull'evoluzione della moda dall'antichità ai giorni nostri per inquadrare il settore dove opera l'azienda oggetto dell'analisi. L'indagine è poi stata spostata in una prospettiva più nazionale, dalla filiera del tessile, al Made in Italy fino ai distretti industriali. La moda italiana, infatti, deve il proprio successo alla padronanza dell'intera filiera del tessile-abbigliamento del nostro paese, alla presenza dei distretti industriali e alla qualità che contraddistingue il prodotto Made in Italy in tutto il mondo.

L'analisi si conclude con il quarto capitolo dove si è cercato di collegare le nozioni teoriche descritte nei precedenti capitoli al caso di studio.

L'interesse verso Italservices S.p.A. nasce dalla mia passione per l'abbigliamento e per tutto il mondo della moda. In seguito al consenso da parte dell'azienda di poter concentrare il mio lavoro sulle loro strategie di esternalizzazione, mi è stato affidato un Tutor aziendale che mi ha seguito durante tutta la redazione di quest'ultimo capitolo. Il periodo trascorso in azienda mi ha dato la grande opportunità di vedere l'applicazione pratica dell'argomento affrontato nell'elaborato finale di laurea, ma anche di molte altre materie studiate durante il percorso universitario.

Dopo aver inserito l'azienda nel suo contesto settoriale ne è stata raccontata la storia e descritte le principali politiche. Per quanto riguarda l'aspetto dell'esternalizzazione, la ricerca si è concentrata sull'osservazione del suo processo produttivo poiché è svolto totalmente all'esterno attraverso terzisti italiani e fornitori stranieri. Come sviluppato nel primo e secondo capitolo, sono

state ricercate le motivazioni alla base di questa scelta di esternalizzazione, i vantaggi e i problemi, la scelta dei fornitori e le relazioni con essi, tutto nell'ottica aziendale. Per finire ho individuato i fattori che hanno permesso il successo di Italservices S.p.A. concentrandomi prevalentemente sul marchio principale dell'azienda: Met. Esso, infatti, oltre a contribuire notevolmente al fatturato e a essere il Brand maggiormente diffuso e conosciuto in Italia e all'estero, è quello dove si concentra la maggior parte di produzione.

Scopo di questo lavoro è di approfondire le logiche e le modalità attraverso cui si realizzano i processi di outsourcing, dalla percezione del bisogno di istituire una relazione con fornitori esterni, alla valutazione finale del grado di soddisfazione o insoddisfazione di tale relazione. Considerando che le strategie di outsourcing rappresentano un fenomeno sottoposto a intense dinamiche evolutive, appare opportuno precisare che questo studio non ha la pretesa di essere esaustivo e definitivo, ma di illustrare il fenomeno allo stato attuale e in particolare calato in una realtà aziendale.

CAPITOLO PRIMO

ANALISI DELLA LETTERATURA

1.1 L'outsourcing come scelta strategica

Negli ultimi anni l'impresa sta subendo un notevole cambiamento dal punto di vista organizzativo. Questo fatto, sempre più esteso, sta portando a una sostituzione del modello gerarchico a favore di strutture più adatte all'evoluzione che sta subendo il nostro ambiente. “Di conseguenza la fiducia nelle alleanze strategiche e i legami tra le aziende sono cresciuti considerevolmente, mentre partnership con attori esterni sono diventate una strategia centrale per molte organizzazioni in un ampio ambito di contesti industriali” (Mowery, 1988).

“Fino alla fine degli anni settanta, il modello di organizzazione che ha guidato tutta la letteratura, richiamava all'impresa integrata verticalmente e articolata funzionalmente” (Chandler, 1977). Il vantaggio competitivo era dato dalla dimensione, permettendo così di conseguire economie di scala e una più elevata efficienza organizzativa.

La strategia d'integrazione verticale consiste in un processo d'internalizzazione sequenziale o verticale (da qui il nome) delle fasi della filiera tecnologico-produttiva immediatamente collegate a quelle in cui opera già l'impresa. Con l'integrazione verticale vengono aggiunte alle linee di produzione già esistenti nuove linee a monte e/o a valle incrementando lo sviluppo dell'azienda. “In tal modo, gli input per il processo produttivo esistente e/o gli output per un'ulteriore lavorazione o per la commercializzazione, prima forniti da operatori esterni, con l'integrazione verticale vengono realizzati internamente” (Rispoli, 1984). Attraverso questa scelta strategica tutte le fasi della produzione saranno controllate e sarà limitato al minimo il ricorso al mercato degli approvvigionamenti.

Dalla seconda metà degli anni settanta il successo di questa struttura organizzativa complessa e articolata gerarchicamente si dissolse lentamente perché emersero alcuni limiti, come la lentezza decisionale, la rigidità burocratica e la disponibilità di risorse eccedenti rispetto alle necessità produttive. In seguito, a causa della necessità di usufruire di strutture più flessibili e orientate all'innovazione, l'esigenza di competere su mercati globali e le nuove tecnologie hanno stimolato le aziende a ridisegnare le proprie strutture organizzative modificando il loro modo di produrre. In questo panorama l'estrema gerarchizzazione delle organizzazioni verticali si è rivelata inadeguata, riscontrando sempre di più nelle realtà delle attuali organizzazioni, una spinta verso un minor

numero dei livelli gerarchici e la nascita di relazioni esterne di mercato e di forme di collaborazione con fornitori, clienti e, talvolta, concorrenti. Le imprese in questo modo si sono spostate verso l'ottimizzazione dei propri prodotti e hanno esternalizzato alcune attività aziendali. Le grandi aziende hanno cominciato ad affidare a imprese esterne alcune attività, come ad esempio la gestione dei servizi di ICT o di singolari lavorazioni dei propri prodotti, con una conseguente riduzione del numero dei dipendenti e un risparmio sul costo del lavoro. Di conseguenza i confini aziendali hanno cominciato a sfumarsi sempre di più, fino ad assumere contorni meno nitidi e a confondersi con quelli di altre imprese.

Si è potuto assistere così, negli ultimi anni, a una rapida diffusione un “nuovo” modello di organizzazione delle imprese che ha coinvolto varie aree di business e attività della catena del valore: *l'outsourcing*¹.

Un elemento distintivo dei sistemi economici di oggi si fonda sulla tesi che il vantaggio competitivo delle aziende derivi sostanzialmente da risorse e capacità, non solo interne, ma anche esterne, di cui le imprese possono usufruire. In un periodo come quello attuale, di grandi trasformazioni, per operare in uno scenario in cui il futuro è caratterizzato da elevata incertezza, diventa indispensabile quindi, per conseguire la flessibilità necessaria, la scelta di sostenere lo sviluppo attraverso relazioni esterne. L'accesso a competenze esterne costituisce un fattore fondamentale per i percorsi di crescita, d'innovazione e di differenziazione delle imprese.

Una strategia di outsourcing può contribuire quindi, in modo esponenziale, a migliorare i processi di creazione del valore, in quanto tale strategia consente di integrare diversi ambiti di conoscenze e competenze, ampliare, potenziare e riprodurre capacità di innovazione e di differenziazione, migliorare la posizione di costo e di sviluppare e mantenere nel tempo il differenziale competitivo nei confronti dei concorrenti attuali e potenziali.

1.2 Un concetto già noto

A livello etimologico il termine outsourcing fa parte di un neologismo anglosassone e può avere due spiegazioni. Una dalla contrazione delle parole *outside* e *resource* ossia il collocare all'esterno le risorse di cui l'azienda si avvale, l'altra invece fa riferimento all'unione delle parole *out* che indica la provenienza dall'esterno e *sourcing* dal verbo *to source* che significa “arrivare alla fonte”. In italiano viene tradotto in esternalizzazione e nel suo significato più generale possiamo

¹ In questo lavoro la parola *outsourcing* e la sua corrispondente traduzione in italiano *esternalizzazione* saranno trattate come sinonimi.

definirla come “quel processo che porta all’acquisizione da un fornitore esterno di prodotti o servizi, attualmente risultanti dalla diretta attività produttiva e di gestione interna dell’impresa”.

Per capire l’outsourcing è necessario individuare per prima cosa quali sono gli attori principali. Le figure da considerare sono tre:

- L’Outsourcee, in italiano committente, è colui che per avvalersi del servizio dell’outsourcer rinuncia o cede all’esterno un’attività o un intero processo della propria azienda;
- L’Outsourcer, detto anche *provider*, *vendor* o in italiano fornitore, è colui che si occupa di realizzare i prodotti e servizi richiesti dall’outsourcee;
- Il Cliente finale è colui che usufruisce del servizio o utilizza il prodotto realizzato in outsourcing. Può essere esterno all’azienda o può fare parte di un settore o di una divisione interna a essa e in questo caso viene identificato come interno.

Come si vede le figure in gioco sono tre, a meno che l’outsourcer, oltre ad essere il fornitore, non utilizzi il servizio o il prodotto offerto in outsourcing; in questo modo i protagonisti sono solo due.

Già nel Medioevo e nel Rinascimento si possono riscontrare le prime attività di esternalizzazione. I “mercanti imprenditori” del comparto tessile di quell’epoca erano soliti acquistare le materie prime e i coloranti da varie regioni del mondo per poi affidarle a vari artigiani, specializzati nelle diverse fasi delle lavorazioni di stoffe, per ottenere i prodotti.

Nel settecento, invece, il business principale del periodo era la produzione dello zucchero, che veniva svolta in numerose fasi e l’imprenditore deteneva solamente il controllo complessivo del ciclo stesso. Infine nell’Inghilterra dell’ottocento, l’impresa di quel paese era spesso solo il punto di coordinamento di una rete di attività esternalizzate, frequentemente distribuite a livello mondiale.

Questo fenomeno ha iniziato a svilupparsi come vera e propria strategia economica dopo la seconda guerra mondiale, ma la sua applicazione si vide solo più avanti.

Fu negli anni novanta che l’outsourcing divenne rilevante e la sua prima importante applicazione si può individuare nelle imprese giapponesi e in particolare nei grandi “keiretsu”², dove s’istituirono dei rapporti molto stretti fra imprese e fornitori.

² Forma di finanza industriale. È un agglomerato di aziende appartenenti a diversi settori industriali che non hanno, né un’azienda titolare, né legami legali. Sono tenuti da strutture in termini di azioni, dove ogni organizzazione tiene una piccola parte percentuale delle azioni di altre aziende appartenenti al gruppo con accordo di obbligo reciproco.

In Italia i primi processi di esternalizzazione si sono iniziati a vedere a partire dalla fine degli anni sessanta conseguentemente alla necessità di una struttura più flessibile per gestire i cambiamenti che avevano caratterizzato il nostro mercato negli ultimi decenni. Anche se i tassi di crescita di questa strategia nel nostro paese sono indicati sopra la media europea, il mercato è ancora modesto e riguarda soprattutto il sistema delle medio-grandi imprese private e le grandi strutture della Pubblica Amministrazione.

Nel cercare di stimare il mercato dell'outsourcing, i maggiori esponenti utilizzano basi differenti che portano a valori anche molto discordanti fra loro, ma sui trend e sulla dimensione della crescita di questo processo si raggiunge una sostanziale concordanza: a livello mondiale il mercato dell'outsourcing è caratterizzato da tassi di crescita elevati. In apparenza quindi, non si tratta dell'ennesima moda manageriale che rimane nel mercato solo per qualche mese, ma di un fenomeno destinato a crescere sempre di più nel tempo, anche se ovviamente nessun processo è eterno e non ci è possibile stimare le sue tendenze nel futuro.

1.3 Un inquadramento teorico

Conseguentemente alla notevole disintegrazione verticale delle catene del valore di Porter (Porter, 1980), è diventata sempre più rilevante l'attenzione della dottrina per lo studio e la comprensione delle motivazioni di base delle decisioni di outsourcing e delle relazioni fra le imprese che ne derivano. Le decisioni di disintegrazione-integrazione verticale sono quindi trattate da vari autori nel tempo attraverso diversi aspetti, mettendo in luce elementi quali le economie di scala (approccio neoclassico), i costi di transazione (approccio neo-istituzionale) e altre volte l'importanza delle risorse e delle competenze specifiche dell'impresa per la creazione di valore e dei vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza (approccio neo-evoluzionista).

Nell'approccio neo-classico sono di Adam Smith i maggiori studi sulle relazioni interaziendali. Egli identifica l'impresa come "una funzione tecnica di produzione e di allocazione dei fattori produttivi, orientata alla minimizzazione dei costi di produzione e con un unico obiettivo, quello di massimizzare i profitti, sotto il vincolo della tecnologia esistente" (Smith, A. 1776). Le ipotesi su cui poggiano i lavori di Smith si riferiscono per prima cosa all'idea che i soggetti economici siano illimitatamente razionali e che abbiano la completa conoscenza della situazione e dei vantaggi o svantaggi delle transazioni economiche. In secondo luogo, afferma che l'impresa opera in un

Ogni gruppo dispone di risorse finanziarie proprie messe a disposizione per altri membri del gruppo nel caso di necessità. La logica sottostante è quella di aiutarsi a vicenda a ottenere fondi d'investimento. Toyota ad esempio fa parte del gruppo Tokay ed è il maggior finanziatore del gruppo.

contesto competitivo dove la tecnologia, le risorse e le informazioni sono liberamente accessibili, a costi uguali per tutte le imprese. Con queste condizioni di perfetta razionalità, l'imprenditore e di conseguenza l'impresa, possiede con certezza tutte le informazioni rilevanti, come i prezzi di mercato, e può ottenere tutte le possibili combinazioni produttive ottimali, in corrispondenza delle quali il profitto dell'impresa è massimo. Si crea così un contesto dove il numero delle imprese concorrenti è tale da generare uno stato di tensione competitiva che riesce ad eliminare le imprese meno efficienti e a rendere impossibile un eccesso di risorse. Di conseguenza il mercato rappresenta la forma perfetta di organizzazione dell'economia e i prezzi diventano lo strumento più efficiente per coordinare le attività.

Contrariamente alla visione tradizionale della teoria neoclassica, Ronald Coase, Nobel per l'economia nel 1991, nell'articolo "The nature of the firm" (1937) si pose alcune domande tanto semplici quanto innovative per quell'epoca (Coase, R. 1937):

- Perché esistono le imprese?
- Perché tutta la produzione non viene svolta in una sola grande impresa?
- Quali sono i limiti dell'integrazione verticale?

Nel cercare di dare una risposta a queste domande egli riscontrò che, la scelta di gestire alcune relazioni economiche all'interno o all'esterno dell'impresa, dipende da un solo fattore: la minimizzazione dei costi di transazione. Nello specifico Coase fu il primo che osservò che, nel decidere sui confini dell'impresa, gli imprenditori bilanciano i benefici della produzione interna con i costi e i rischi dell'utilizzo del mercato. Secondo l'autore, bisogna favorire l'opzione che presenta costi di transazione più bassi.

Trent'anni dopo, l'idea di Coase, fu ripresa e sistemata da Williamson che, con l'introduzione della TCE theory (transaction cost economics), spostò l'attenzione su cosa determina i costi di transazione nel mercato dell'acquisto degli input o della vendita di output (Williamson, 1985). Analizzando la teoria dei costi di transazione, gli scopi di verticalizzazione e le decisioni sui confini d'impresa diventano così sinonimi di decisioni di make or buy, con l'obiettivo fondamentale di minimizzare il costo totale delle attività esternalizzate.

Gli anni novanta suscitarono un considerevole dibattito sulle conclusioni della TCE e sui vantaggi che potrebbe produrre l'esternalizzazione della produzione. Kogut e Zander (1996) come Ghoshal e Moran (1996), per esempio, suggerirono che l'impresa è qualcosa di più di soli costi di transazione, fornendo fondamentali organizzative per la condivisione e l'applicazione delle conoscenze.

Più recentemente, le ricerche si sono spostate su come i confini dell'industria si sono evoluti e su come risultano i mercati intermedi, per poi necessariamente considerare non solo gli effetti sui costi totali che una decisione di outsourcing è in grado di produrre, ma anche l'impatto che essa ha in termini di ampliamento e integrazione delle risorse base, competenze e conoscenze, di rischi di vulnerabilità strategica e in una prospettiva di value-based management, di valore di mercato dell'impresa. Sulla base di questi presupposti si notò che la tendenza era quella di esternalizzare quelle attività per le quali l'impresa non ha specifiche capacità o che non hanno rilevanza strategica ai fini dello sviluppo e del mantenimento del vantaggio competitivo. In questo modo, all'interno dei confini dell'azienda devono rientrare tutte quelle attività in cui risiedono le competenze distintive dell'impresa³.

Nonostante queste diverse teorie siano analizzate l'una a esclusione dell'altra, il miglioramento dell'efficienza attraverso la riduzione dei costi e l'aumento del potenziale dell'impresa massimizzando le proprie competenze e capacità non sono obiettivi alternativi nelle decisioni di outsourcing. Certamente esistono situazioni dove, le decisioni di esternalizzare sono indirizzate a un miglioramento dell'efficienza e alla riduzione dei costi, come viceversa ci possono essere situazioni in cui l'obiettivo strategico è solo l'accesso a competenze, uniche e specifiche, di altri attori, ma si possono avere anche situazioni in cui l'outsourcing è finalizzato sia ad accedere a capacità esterne sia a ridurre i costi di transazione. In quest'ultima situazione le due teorie possono trovare una valida integrazione in un modello interpretativo delle decisioni di outsourcing, dove la scelta di esternalizzare o meno dipenderà da caso a caso ottenendo, così, modelli interpretativi e gestioni differenti.

1.4 Le teorie alla base delle decisioni di esternalizzazione

In generale la teoria cerca di spiegare il perché esistono tante forme organizzative diverse che interagiscono con il mercato, e principalmente cerca di dare una valenza economica al problema organizzativo.

I motivi per cui le aziende decidono di esternalizzare in modo più o meno ampio le attività della propria catena del valore sono molteplici. In sintesi possiamo riassumere le diverse ragioni a due fondamentali teorie dell'impresa:

³ Insieme di abilità e conoscenze che generano un valore unico per i clienti, sono fonti del vantaggio competitivo nel business, costituiscono la base per future innovazioni di prodotto o mercato e sono profondamente radicate nelle routine organizzative.

1. La teoria istituzionale dell'economia dei costi di transazione (TCE Transaction cost economics);
2. La teoria delle risorse (RBT resource-based theory).

1.4.1 La teoria istituzionale dell'economia dei costi di transazione (TCE)

La teoria dei costi di transazione⁴ fa parte di un filone di pensiero economico applicato allo studio delle istituzioni e delle organizzazioni, nato a partire dagli anni settanta e chiamato Nuova Economia Istituzionale. A differenza dell'approccio neoclassico mette a fuoco il diverso ruolo delle istituzioni e delle forme organizzative dell'attività economica, ai fini dell'efficienza e della performance economica delle imprese e dei sistemi economici.

La TCE si fonda sull'ipotesi che, posta la condizione di scarsa differenziabilità del sistema d'offerta rispetto ai concorrenti, l'obiettivo di competizione fondamentale è dato dalla minimizzazione dei costi di transazione e più precisamente dalla somma dei costi di produzione e di governo delle transazioni, per ricercare un vantaggio di costo nei confronti dei propri concorrenti e una conseguente massimizzazione dell'efficienza. Di conseguenza tutte le decisioni riguardanti la delimitazione dei confini verticali delle attività d'impresa nella catena del valore hanno come scopo questo obiettivo.

Le scelte riguardanti la dimensione e l'estensione della disintegrazione/integrazione verticale delle attività della catena del valore, coerentemente con i principi dell'economia dei costi di transazione sviluppata da Williamson sulle originarie idee di Coase (1937), possono essere collegate a tre strutture principali di governo delle transazioni:

- La soluzione del mercato, ossia il ricorso ad aziende esterne per la realizzazione di attività della propria catena del valore. Le transazioni sono quindi governate attraverso il sistema dei prezzi di mercato⁵;

⁴ Assieme alla teoria dell'agenzia e alla teoria dei diritti di proprietà, le quali non saranno trattate in questa tesi

⁵ Adam Smith sosteneva che il mercato è una sorta di "mano invisibile" in grado di massimizzare la ricchezza delle nazioni. Effettivamente, rivolgersi al mercato presenta numerosi vantaggi, il primo dei quali va ricercato negli incentivi. Nel mercato, infatti, i vari operatori sono in concorrenza fra loro e pertanto ognuno di essi è incentivato a essere il più produttivo ed efficiente possibile in modo da conquistarsi il maggior numero di clienti. Un altro vantaggio è costituito dal fatto che nelle situazioni di mercato lo strumento tipico di controllo è il prezzo del bene che si compra, e il prezzo è un'informazione facilmente ottenibile. Se il mercato avesse solo vantaggi, non si spiegherebbe perché la totalità del coordinamento delle

- La soluzione dell'organizzazione interna o gerarchia, dove i costi di transazione sono governati dalle strutture gerarchiche, dalle routine e dai meccanismi di coordinamento organizzativi. In questo caso l'impresa, attraverso il ricorso del mercato interno per le transazioni, è autosufficiente nella soddisfazione della domanda di specifici input (integrazione a monte) o di specifici output (integrazione a valle)⁶;
- Le soluzioni intermedie o ibride si possono collocare a metà fra mercato e gerarchia. In sintesi sono strutture di governo delle transazioni che non possono essere qualificate, né come di mercato, né come intermedie perché integrano elementi diversi di entrambe le soluzioni. Queste strutture si formano quando fra le imprese s'instaurano legami di collaborazione o di cooperazione. Alcuni esempi di forme attraverso cui si stabiliscono tali rapporti di collaborazione possono essere accordi di medio-lungo termine di tipo equity⁷ o non equity⁸. La gestione di questi rapporti permette di integrare i vantaggi delle due soluzioni e di limitare gli svantaggi che ciascuna di esse produce se adottata isolatamente.

La relazione che si crea fra gerarchia e insourcing e fra mercato e outsourcing è una relazione diretta.

attività economiche non sia lasciata ai meccanismi impersonali del mercato, e invece esistano delle organizzazioni che ne internalizzano una parte. Gli svantaggi di un'organizzazione basata sul "to buy" derivano essenzialmente dai costi di transazione poiché è materialmente difficile se non impossibile redigere un contratto che preveda fin da subito tutte le eventuali situazioni di conflitto. Inoltre, le transazioni stesse possono favorire comportamenti opportunistici che, a loro volta, possono causare il fallimento del mercato.

⁶ Un vantaggio dell'organizzazione gerarchica è costituito dal fatto che essa è indirizzata verso un preciso obiettivo aziendale. Inoltre la gerarchia permette di controllare il comportamento dei singoli individui e il loro operato con costi nettamente inferiori rispetto al mercato e diventa indispensabile quando il processo produttivo è basato su un "lavoro di squadra", cioè quando il processo produttivo è suddiviso in compiti e mansioni strettamente correlate fra loro. Inoltre con un'organizzazione gerarchica si eliminano, naturalmente, tutti i problemi connessi alle transazioni con altre imprese. Anche la gerarchia, come il mercato, presenta alcuni inconvenienti. Tra i suoi svantaggi ci sono i problemi legati a una struttura spesso inefficiente e rigida. Ma il difetto più grande di un'organizzazione gerarchica risiede nei costi di agenzia, ossia i costi che un'impresa deve sostenere quando i singoli individui agiscono perseguendo il proprio interesse personale anziché gli obiettivi aziendali. I costi di agenzia includono: i costi di produzione dovuti al comportamento opportunistico dei dipendenti e i costi relativi ai sistemi di controllo necessari per cercare di limitare tale comportamento e verificare l'impegno del personale. I costi di agenzia sono dovuti a una divergenza fra gli interessi dell'impresa e quelli dei dipendenti, ma anche all'incapacità da parte dell'impresa di selezionare personale qualificato.

⁷ Con accordi di tipo equity si determina una modifica nella struttura proprietaria delle imprese. Esempi possono essere joint venture, consorzi o partecipazioni in minoranza. Questa tipologia di accordi, sempre di tipo contrattuale, soddisfa l'esigenza di governare la relazione mediante una centralizzazione delle decisioni e una riduzione della discrezionalità.

⁸ Con accordi di tipo non equity non si generano modifiche nelle strutture proprietarie dei partner. Esempi possono essere accordi di licensing, di subfornitura, di distribuzione, di scambio di know how e di tecnologie. Con questi accordi che possono essere sia di tipo contrattuale che di tipo informale (relazioni fiduciarie), si privilegia una struttura dove le relazioni anche di tipo contrattuale si sostituiscono al modello gerarchico.

Nella teoria dei costi di transazione, i costi di produzione sono quelli di produzione interna, nell'ipotesi di insourcing o di uso dell'organizzazione come meccanismo di governo delle transazioni, o il prezzo diretto di acquisto, nel caso di outsourcing o di uso del mercato per il governo delle transazioni.

I costi di governo delle transazioni come spiega Cantone, invece, sono tutti quei costi che scaturiscono per definire, gestire o monitorare ogni relazione di scambio come ad esempio (Cantone, L. 2003):

1. Costi di ricerca, valutazione e selezione dei partner (fornitori, clienti, concorrenti) con cui istituire relazioni di scambio;
2. Costi di negoziazione e definizione degli accordi contrattuali
3. Costi di monitoraggio delle prestazioni
4. Costi di riformulazione degli accordi contrattuali a causa del manifestarsi di eventi non prevedibili in fase di negoziazione;
5. Costi per risolvere gli eventuali conflitti
6. Costi derivanti dai comportamenti opportunistici.

Un'ulteriore distinzione dei costi di governo delle transazioni si ha fra costi di transazione ex ante e costi di transazione ex post (Williamson, 1995; Sobrero, 1999).

Di conseguenza solo i costi di governo, definiti precedentemente ai numeri 1 e 2 possono essere determinati in fase di negoziazione, ossia prima che la relazione contrattuale di outsourcing si svolga, mentre gli altri costi ai numeri 3,4,5 e 6 possono essere conosciuti solo durante il governo della transazione stessa.

Emerge quindi, da questa iniziale analisi, che il processo di outsourcing non può essere costruito su una perfetta conoscenza ex-ante degli effetti che le decisioni generano in termini di costo. Le supposizioni sui probabili effetti che queste condizioni avranno sugli attributi fondamentali delle relazioni di scambio e sui comportamenti delle parti coinvolte sono quindi determinanti, dato che tutte le decisioni sono prese in condizioni di razionalità limitata. Si attiverà pertanto un percorso per fasi, dove si arriverà alle soluzioni più efficaci ed efficienti attraverso un processo di sperimentazione e apprendimento delle possibili soluzioni.

I costi di produzione interna, invece, sono determinati direttamente dai costi effettivi o costi opportunità delle risorse, che devono essere impiegate per svolgere una determinata attività. Il più delle volte questi costi sono di facile determinazione ex-ante con un buon grado di precisione e possono essere più alti rispetto al prezzo diretto di acquisto per diversi motivi. Per prima cosa

difficilmente la produzione interna di una determinata attività raggiunge la “dimensione ottima minima” consentendo di poter sfruttare le potenzialità delle economie di scala e di produrre a un costo unitario medio più basso, mentre è più facile che sia raggiunta da fornitori specializzati indipendenti che lavorano per una molteplicità di clienti. Le imprese, inoltre, sono solite a concentrare le proprie risorse sulle attività ad alto valore strategico per un consolidamento competitivo nei confronti dei concorrenti, mentre le attività di minore importanza strategica sono rilevanti per l’outsourcing. La competizione nei mercati di fornitura poi, spinge le imprese ad adottare sistemi sempre più innovativi, che hanno come obiettivo il miglioramento della qualità dei prodotti o servizi offerti e contemporaneamente la riduzione dei costi e dei prezzi di vendita. In contesti ipercompetitivi si possono riscontrare, attraverso la ricerca, la sperimentazione e lo sviluppo delle imprese fornitrici, vantaggi finalizzati alla creazione di un valore superiore per le imprese clienti e il raggiungimento del punto in cui il sistema di offerta ha il prezzo più basso di tutti gli altri concorrenti e la qualità più alta disponibile nel mercato. A conclusione di tutto si può individuare l’assunzione di comportamenti monopolistici e l’esclusione di confronti competitivi con le best practice esistenti nel mercato da parte delle unità interne di produzione, generando inerzie al miglioramento competitivo in termini di qualità dell’offerta, efficienza e di riduzione dei prezzi interni.

Come detto in precedenza, la TCE sostiene che le decisioni di outsourcing devono considerare la struttura dei costi di governo delle transazioni e di produzione interna. Per questo motivo l’esternalizzazione non è sempre un’alternativa valida.

Secondo questa teoria, l’entità dei costi di transazione, varia in funzione della specificità delle risorse impiegate, dell’incertezza, dell’andamento del mercato e dalla frequenza dei contratti con i fornitori (fig.1.1).

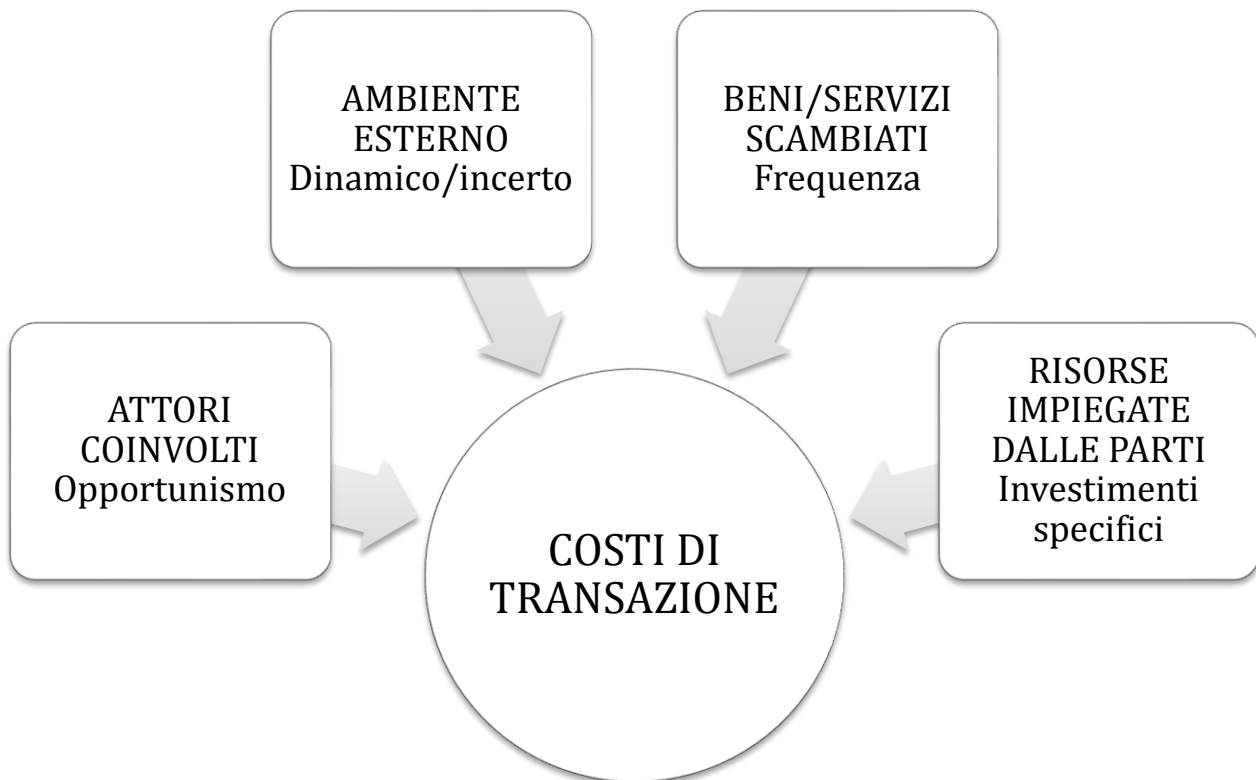


Fig.1.1 I fattori che influenzano i costi di transazione.

Fonte: Ricciardi, A. [2003], *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, FrancoAngeli, pp.26

Con riguardo agli attori coinvolti, deve essere affrontato il problema dell'opportunismo. Nell'ambiente attuale molte persone cercano di realizzare egoisticamente il proprio obiettivo, anche a danno di altri, ricorrendo alla truffa, all'inganno e alla menzogna. Il comportamento opportunistico può riguardare una sola delle parti della transazione, ma non necessariamente avviene. Se però anche solo una delle parti si comportasse in modo opportunistico, essa acquisirebbe un maggiore vantaggio a danno dell'altra. Di conseguenza, anche chi è intenzionato a comportarsi in modo leale adotterà delle precauzioni per prevenire e verificare il comportamento della controparte.

Ponendo l'attenzione sull'ambiente esterno bisogna affrontare il problema della dinamicità e dell'incertezza di esso. Disporre di un contratto completo che specifichi chiaramente quello che ogni

parte deve fare e che definisca come sono distribuiti i costi e i benefici in ogni possibile circostanza è la condizione necessaria per effettuare una transazione in condizioni di assoluta certezza. Per stipulare un contratto come questo, bisognerebbe saper anticipare tutti i problemi che potrebbero emergere, saperli descrivere dettagliatamente e riconoscerli al momento opportuno. E' ovvio che nella realtà un simile contratto è irrealizzabile. Inoltre la complessità del bene/ servizio, ossia quanto l'oggetto è articolato, difficile da ottenere o richiede più scambi fra le parti, fa aumentare l'incertezza perché è difficile imputare a ciascuno la responsabilità di un eventuale problema.

Guardando i beni e i servizi scambiati si può analizzare la frequenza della transazione. Essa è riferita al numero di scambi con cui è effettuata la transazione. Si può trovare una distinzione fra transazioni con frequenza occasionale o ricorrente. Quanto più frequenti sono gli scambi, tanto più è conveniente costruire una struttura di governo oppositamente dedicata alla gestione delle specifiche transazioni.

Rispetto alle risorse impiegate dalle parti, bisogna definire il problema degli investimenti specifici, ossia investimenti destinati in via esclusiva a una particolare transazione con la conseguente diminuzione di valore se impiegato in una relazione diversa da quella originaria. A tale riguardo Williamson distingue: "transazioni che non necessitano di attività specifiche, in quanto i beni dello scambio sono standardizzati, per cui l'acquisto e la vendita non determinano problemi contrattuali, come per esempio l'acquisto di attrezzature e materiali standardizzati; transazioni miste il cui grado di specificità è abbastanza elevato, ma non tale da impedire all'impresa fornitrice di realizzare economie di scala nella produzione degli oggetti; investimenti specifici o idiosincratici, caratterizzati dalla specificità delle risorse impiegate, come la costruzione di uno stabilimento o di un impianto specifico per l'impresa. Quanto più specifici sono gli investimenti oggetto della transazione, tanto più difficile sarà valutare il loro valore di scambio e di conseguenza tanto maggiori saranno i costi di transazione" (Williamson, 1981).

Sintetizzando la TCE sostiene che, in situazioni di bassa specificità degli investimenti e di elevata frequenza delle transazioni, risulta più efficiente la gestione secondo le modalità di mercato, poiché le relazioni non presentano alti livelli di complessità tali da richiedere sforzi per ridurre rischi di opportunismo e l'elevata frequenza ripartisce i costi su una quantità estesa di transazioni. Viceversa, in condizioni d'incertezza, d'investimenti specializzati e di transazioni non ricorrenti, l'organizzazione gerarchica risulta più efficace per ridurre i comportamenti opportunistici che ne deriverebbero.

Per sostenere questa tesi Williamson elabora le seguenti considerazioni:

- Quando al fornitore è richiesto un investimento di risorse specifiche, ossia un investimento destinato in via esclusiva a una particolare transazione, poiché l'acquirente non dispone di altre fonti di approvvigionamento e il fornitore riscontrerebbe notevoli difficoltà nella ricerca di clienti alternativi, si potrebbero generare comportamenti opportunistici da parte di entrambi i contraenti;
- In presenza di una bassa frequenza di scambio fra le controparti, la conoscenza reciproca è limitata e ciò non permette che si formi "*l'effetto reputazione*". Una buona reputazione e la fiducia fra le parti sono necessari per la riduzione dei costi di transazione;
- Quando i mercati sono dinamici e complessi, le informazioni sono limitate e imperfette causando, da una parte un costo maggiore per la loro acquisizione ed elaborazione, dall'altra portano gli agenti economici ad operare in un contesto di razionalità limitata dove i contratti con i fornitori oltre a essere più onerosi possono determinare casi di comportamenti opportunistici a causa di asimmetrie informative.

Conseguentemente, in presenza di contesti caratterizzati da bassi investimenti specifici, alta frequenza delle transazioni, basse condizioni di incertezza e le asimmetrie informative non esistono o sono poco rilevanti, i rischi di una scelta di outsourcing sono limitati e i costi di transazione sono bassi.

Nonostante l'economia dei costi di transazione migliori di molto la comprensione teorica delle imprese creando una netta rottura rispetto alla precedente teoria neoclassica e abbia rappresentato un riferimento teorico fondamentale negli ultimi decenni per l'interpretazione dei confini d'impresa, si possono individuare dei limiti di questa teoria.

Per prima cosa l'impresa viene analizzata come un insieme di contratti piuttosto che come un sistema di risorse, conoscenze e competenze il quale deve sempre essere rinnovato, migliorato e integrato. L'attenzione di tutta la teoria è posta sulle transazioni come eventi isolati invece che interdipendenti, ossia l'unità di analisi è la singola transazione e non l'insieme di tutte le transazioni, e assume che i costi di cambiamento derivanti dalle scelte riguardanti la struttura di governo delle transazioni tra outsourcing, insourcing o soluzioni intermedie possano essere determinati ex-ante, esattamente in fase di negoziazione e decisione. Nella realtà solo una piccola parte di questi ultimi costi sono prevedibili prima che la relazione abbia luogo. La maggior parte di essi può emergere soltanto durante la gestione della relazione di outsourcing. L'economia dei costi di transazione infine, anche se considera soluzioni di governo ibride, ossia tra gerarchia e mercato, non esplora sufficientemente le strategie alternative di riduzione dei rischi d'outsourcing quando le

transazioni richiedono elevati investimenti specifici in attività strategicamente importanti. Relazioni contrattuali basate sulla fiducia, la mutua dipendenza o l'appartenenza a una rete d'impresе possono rivelarsi ottimi strumenti per ridurre i rischi e i costi di governo delle relazioni fra imprese.

1.4.2 La teoria delle risorse (RBT)

La resource-based theory, sulla base delle idee di Penrose (1959), crea un punto di rottura rispetto a tutti quegli studi di strategia che da una prospettiva “dall'esterno all'interno”, assegnavano all'analisi delle dinamiche ambientali e delle opportunità di business un'influenza decisiva per le proprie decisioni strategiche. Come evidenziato da alcune teorie ed esperienze manageriali innovative, le condizioni interne rappresentano i principali fattori che generano valore e creano vantaggio competitivo. Questa teoria viene analizzata attraverso la RBT, la quale, partendo da una logica “dall'interno all'esterno”, considera la predominanza di risorse e competenze esclusive ai fini della comprensione dei fattori determinanti per il vantaggio competitivo d'impresa.

La RBT e tutte le teorie che da essa hanno le loro radici, come vedremo in seguito, non hanno affrontato direttamente il tema dei confini e della disintegrazione verticale della catena del valore dell'impresa. Nonostante questo esse riescono a fornire un inquadramento teorico in grado di spiegare alcune delle motivazioni che portano ai processi di outsourcing delle imprese.

La tesi alla base di questa ipotesi è che il vantaggio competitivo è reso possibile soprattutto dalle competenze distintive che l'azienda ha perfezionato nel corso degli anni nella tecnologia del prodotto e di processo, nell'innovazione di prodotto, nella qualità delle risorse umane che lavorano all'interno e nella flessibilità organizzativa, e non solo dal fatto che l'impresa può essere in grado di realizzare prodotti o servizi qualitativamente migliori, che consentono di realizzare una performance reddituale superiore a quella dei concorrenti o, dalla disponibilità di mezzi da utilizzare nel finanziamento d'investimenti e del capitale. L'attenzione, quindi, è posta sulla rilevanza della dotazione delle risorse e delle competenze dell'impresa, ai fini della creazione di valore e dello sviluppo del vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Relativamente a questa teoria, Grant sostiene che, “per ottenere una performance competitiva ed economica superiore rispetto ai concorrenti, le rendite derivanti dalle risorse e competenze devono essere appropriabili all'impresa⁹, durevoli, difficilmente trasferibili e non riproducibili” (Grant, 1991) o, come evidenziato da Barney “le risorse sostengono ed alimentano il vantaggio

⁹ Ossia, la capacità di controllare la suddivisione delle rendite generate dalle risorse tra l'impresa e i proprietari delle stesse.

competitivo quando sono critiche, scarse, imperfettamente imitabili e non sostituibili” (Barney, 1991). Quanto maggiore è la capacità dell’impresa di raccogliere, riprodurre e rinnovare efficientemente le risorse esclusive detenute, tanto più essa è in grado di generare valore, mantenendo nel tempo il differenziale competitivo con gli altri attori del sistema. Nella prospettiva della resource-based theory, perciò, le decisioni di esternalizzazione derivano dall’esigenza dell’impresa di massimizzare il patrimonio di risorse complessivo attraverso un sistema di relazioni tra imprese, dove ogni impresa è in grado di realizzare singolarmente economie di specializzazione nella produzione di conoscenze e d’informazioni. La necessità di un nuovo mix integrato di risorse uniche, complementari e difficilmente riproducibili può indurre l’impresa a creare strategie basate sull’utilizzo di risorse e competenze distintive esterne, stabilendo relazioni con soggetti del sistema che hanno disponibilità. L’aggregazione in rete sarà quindi conveniente nella misura in cui è possibile legare competenze più complesse e di tradurre questa scelta in risultati.

Nel tempo le assunzioni base della RBT si sono integrate con altre teorie evolutive dell’impresa che condividono con essa i principi e le prospettive di fondo. Queste nuove teorie sono: competence-based competition theory (CBTB), knowledge-based theory (KTB) e dynamic capability theory (DCT).

Di fronte ad una complessità ambientale, il fattore competitivo vincente, per controllare con successo una specifica area strategica d’affari e per generare e sostenere la crescita, è l’innovazione. Come sostenuto dalla competence-based competition theory, la capacità di innovare dipende dalla disponibilità di competenze distintive, uniche, difficilmente imitabili se non a costi e tempi elevati. Hamel e Prahalad (1990) definiscono le competenze distintive come “competenze chiave che procurano all’impresa vantaggi competitivi difendibili e inimitabili e, quindi, difendibili nel tempo”. Coerentemente con i principi della CBTB, se i processi competitivi delle imprese sono finalizzati all’accumulazione, riproduzione e innovazione dinamica delle competenze distintive, le strategie di outsourcing possono consentire all’impresa di accedere a competenze distintive esterne fondamentali per la competizione. Infatti, attraverso l’outsourcing, l’impresa crea meccanismi di apprendimento reciproco con altri attori del sistema di business e di coordinamento di capacità distintive complementari non riproducibili e imperfettamente imitabili¹⁰.

Il vantaggio competitivo di un’impresa può derivare anche dal suo portafoglio di risorse di conoscenza, individuali e collettive, ed è in questa direzione che la knowledge-based theory ha il suo fondamento. Nella prospettiva della KTB le relazioni di outsourcing possono essere uno

¹⁰ E’ possibile la riproduzione e l’imitabilità delle competenze distintive solo con costi aggiuntivi molto alti e tempi molto lunghi.

strumento necessario per estendere e integrare il potenziale di risorse di conoscenza che l'impresa può disporre. Per incrementare e innovare il vantaggio competitivo, l'impresa accede a conoscenze complementari, nella disponibilità dei soggetti esterni, attraverso reti estese di conoscenze.

L'insieme di risorse e conoscenze sono sottoposte a processi di obsolescenza anche a causa dei mutamenti del contesto ambientale dove le imprese operano. Nella prospettiva della Dynamic capability theory l'impresa deve adattare e innovare proattivamente la dotazione di risorse e di capacità organizzative per adeguarsi ai cambiamenti del contesto ambientale e competitivo di riferimento. Questo può portare alla riconfigurazione delle risorse e capacità non solo interne, ma anche esterne.

La differenza fra i due approcci appena analizzati, TCE e RBT, può essere riassunta nel fatto che la prima si fonda su aspetti statici, in una prospettiva basata sul costo, e di breve termine, assumendo che l'azienda persegue intenti opportunistici, mentre la RBT, con le sue eccezioni, considera i processi e le relazioni interaziendali come un processo di apprendimento i cui effetti si realizzano nel lungo periodo attraverso reciproca fiducia. Nella realtà, ai fini delle decisioni di outsourcing le due teorie possono integrarsi fra loro perfettamente. L'integrazione dei due approcci teorici permette di sviluppare un modello interpretativo delle decisioni di outsourcing che estende la rilevanza strategica degli attributi da considerare. In una prospettiva di un'integrazione dei due approcci le decisioni e i rapporti di outsourcing che un'impresa instaura possono essere finalizzati ai seguenti obiettivi (Cantone, L. 2003):

- Riduzione dei costi di produzione e di transazione rispetto a una soluzione di insourcing;
- Riduzione dei costi fissi relativi agli investimenti specifici;
- Miglioramento della flessibilità strategica e operativa;
- Creazione di relazioni con i fornitori per quelle attività di cui l'impresa non ha conoscenze specifiche o non è in grado di produrle internamente;
- Focalizzazione degli investimenti sulle attività della catena del valore che costituiscono il nucleo principale delle competenze distintive;
- Accesso alla base di conoscenze, competenze e risorse dei fornitori;
- Creazione di nuove competenze attraverso la collaborazione tra impresa, outsourcee e fornitori.

1.5 Perché esternalizzare?

Nell'analisi fino a qui svolta, il tema dell'outsourcing è stato analizzato attraverso un breve excursus storico e teorico, ma nella realtà quali sono le motivazioni che portano ad esternalizzare?

I motivi principali che inducono all'outsourcing possono essere suddivisi in due gruppi¹¹: i primi di carattere tattico e i secondi di carattere prevalentemente strategico, anche se ogni volta che “nella decisione di ricorrere all'outsourcing prevalgono le ragioni tattiche su quelle strategiche, le possibilità di ottenere risultati insoddisfacenti aumentano in misura considerevole perché non vengono considerati con ponderazione i costi, i rischi e le implicazioni organizzative che l'operazione comporta” (Raduazzo, M., Marino, V. 1998).

Un preventivo segnale d'allarme sul percorso seguito può provenire da un'eccessiva enfasi su obiettivi di breve periodo collegati alla necessità di far fronte alle emergenze, perché il più delle volte porta a risultati al di sotto delle aspettative. Al contrario le decisioni fondate su considerazioni di carattere strategico, indirizzate a concentrare le proprie attività in quelle aree che costituiscono il vantaggio competitivo dell'azienda, rappresentano una solida base per un efficace outsourcing.

Le motivazioni principali che inducono all'outsourcing sono le seguenti:

-Difficoltà nella gestione o nel controllo di una funzione aziendale: L'outsourcing è un ottimo strumento per risolvere questi tipi di problemi ma non bisogna cadere nella trappola di considerarlo come una soluzione che porti ad abdicare alla responsabilità manageriale, né come una soluzione “cuscinetto” per salvare le imprese in difficoltà nel breve periodo. Se in un'impresa si riscontrano difficoltà nella gestione o nel controllo di una funzione aziendale l'approccio corretto a questa situazione dovrebbe consistere nel rilevare per prima cosa le cause di questo problema, solo successivamente si procede all'implementazione di rimedi di diverso genere.

-Mancanza di professionalità specifiche all'interno dell'impresa: Non possedendo al proprio interno le risorse necessarie in termini di capacità professionali specifiche l'impresa è costretta a ricorrere all'outsourcing. Per esempio, l'outsourcing costituisce un'alternativa praticabile e conveniente allo sviluppo in proprio di competenze specifiche riguardanti i nuovi problemi che la situazione di crescita impone di affrontare, se si è in una fase di espansione aziendale, e specialmente se questa espansione avviene in nuovi mercati.

-Riduzione dei costi operativi: Questo motivo è di sicuro il più importante fra le ragioni di carattere tattico che portano all'outsourcing ed è legato alla necessità di ridurre o di tenere sotto

¹¹ La seguente analisi si basa principalmente su una ricerca condotta dal The Outsourcing Institute a partire dal 1991, per la durata di cinque anni su un campione di oltre 1.200 imprese statunitensi.

controllo la crescita dei costi fissi aziendali, nello specifico dei costi operativi, perché attraverso questo si ha una modifica della struttura dei propri costi aziendali. Se da un lato aumenta l'incidenza dei costi variabili e diminuisce quella dei costi fissi sui costi totali, dall'altro, grazie alle economie di scala e ad altri vantaggi connessi alla specializzazione dei fornitori permette di ridurre i costi operativi totali.

-Situazione di difficoltà finanziaria: l'outsourcing a volte comprende il trasferimento di attività al fornitore d'impianti, di licenze e di attrezzature varie le quali hanno un valore e permettono di ottenere da subito un significativo flusso positivo di cassa. Il fornitore poi utilizzerà queste forniture per fornire beni o servizi allo stesso cliente che le ha vendute oppure anche ad altri clienti. Utilizzare questa strategia per risolvere momentanei problemi finanziari, se da una parte permette di conseguire risultati di breve termine, dall'altra non garantisce nel medio-lungo termine il raggiungimento di soddisfacenti risultati economici.

-Necessità di attrarre capitali e di allocare più efficientemente le risorse: con l'outsourcing la necessità di capitali da investire in funzioni non direttamente legate al core-business diminuisce, permettendo allo stesso tempo di attrarre più facilmente capitali dal mercato. Le risorse disponibili sono sempre limitate. La sfida costante consiste nel far sì che tali risorse limitate siano allocate nelle aree a maggior valore aggiunto. L'outsourcing permette quindi all'organizzazione di dirottare le sue risorse da attività ausiliarie ad attività core per le quali si riscontra un maggiore ritorno in termini di qualità o di servizio al cliente.

-Riduzione dei rischi: poiché, agli investimenti decisi da un'organizzazione, corrispondono sempre elevati rischi, con l'outsourcing l'azienda diventa più flessibile, più dinamica, più capace di cogliere i cambiamenti e le varie opportunità offerte dal mercato. Con l'outsourcing i rischi legati a tale decisione sono distribuiti tra più imprese.

-Maggiore specializzazione e approccio globale ai processi, consentito dall'esperienza di carattere internazionale del fornitore: Molto spesso il fornitore di servizi di outsourcing riesce a raggiungere un grado di specializzazione tale da poter operare in maniera competitiva su diversi mercati a livello internazionale. Questo può consentire al cliente, che delega un'attività, di collaborare con un partner dal quale può apprendere una visione più globale dei processi, arricchendo le sue conoscenze attraverso il contatto con i più evoluti sistemi di gestione della specifica funzione aziendale. Le particolari capacità del fornitore esterno non sono altro che il risultato d'ingenti investimenti in tecnologie, metodologie e formazioni professionali specifiche, oltre che delle esperienze connesse alla maggiore specializzazione.

-Focalizzazione sul core-business: l'outsourcing permette all'impresa di concentrarsi sugli aspetti principali, lasciando i dettagli operativi a un esterno esperto. Grazie ad esso la ricerca degli

obiettivi primari, che consistono nel focalizzare e interpretare con successo i bisogni del cliente finale, può essere condotta con maggiore chiarezza ed efficacia. In questo modo la crescita dell'impresa aumenta e i propri risultati migliorano grazie all'ampliamento degli investimenti nelle aree che le offrono maggiori vantaggi competitivi.

1.6 Le opportunità e i rischi delle strategie di outsourcing

Il ricorso all'outsourcing rappresenta, solitamente, una strategia organizzativa che permette di incrementare la forza competitiva delle aziende che ne fanno parte, poiché, concentrando gli investimenti nelle aree in cui l'azienda detiene una posizione di leader sul mercato, il rendimento delle risorse interne accresce, le innovazioni, gli investimenti e le specializzazioni dei fornitori, impossibili o difficilmente riproducibili al proprio interno, sono sfruttate completamente e si raggiungono volumi elevati nei singoli comparti anche senza poter contare su dimensioni molto grandi, ottenendo in tal modo economie di scala e economie di apprendimento. Con l'attuazione dell'outsourcing è possibile innalzare robuste barriere nei confronti dei concorrenti attuali e di quelli futuri, con conseguenti benefici per il consolidamento della quota di mercato. Tuttavia, se l'implementazione di questa strategia, nei casi di successo, può portare a consolidare la competitività di un'azienda o rilevarsi una fonte di vantaggio competitivo, nei casi di utilizzo non opportuno può determinare un netto peggioramento delle performance. La decisione di realizzare, o meno, una strategia di outsourcing, deve essere di conseguenza supportata da un'analisi approfondita dei potenziali vantaggi o dei possibili rischi che essa può causare.

1.6.1 I principali vantaggi dell'outsourcing

Come fa notare Ricciardi, i vantaggi raggiungibili attraverso l'outsourcing possono essere analizzati attraverso vari punti di vista: tecnologico, organizzativo, finanziario, economico e sinergico (Ricciardi, A. 2010).

Per quanto riguarda lo sviluppo d'innovazioni tecnologiche, in un ambiente in rapida evoluzione, è probabile che il fornitore specializzato riesca ad aggiornarsi con maggiore velocità e a sfruttare meglio queste conoscenze per sperimentazioni e applicazioni d'innovazioni di prodotto. Il

vantaggio che ne deriva è la possibilità per l'azienda di disporre d'investimenti e innovazioni dei fornitori, impossibili da riprodurre internamente.

Fino a epoche recenti la letteratura ha spesso enfatizzato il ruolo della grande impresa nello sviluppo dell'innovazione (Lipparini, 1996, p.36). Dalle teorie di Schumpeter (1942) fino a quelle di Kamien e Shawartz (1975) la grande impresa era vista come il motore dello sviluppo economico attraverso la creazione dell'innovazione e a essa era assegnata la capacità di difendere l'innovazione da fenomeni imitativi. Con la nascita e la diffusione delle nuove tecnologie, soprattutto in ambito ICT, il livello delle economie di scala e di scopo si è ridimensionato, ritenendo possibile il loro raggiungimento anche a livello di sistema di relazioni piuttosto che dalla singola impresa. "L'osservazione dei casi di successo dimostra, da un lato, il progressivo abbandono della gestione dell'innovazione esclusivamente interna, dall'altro lato, l'alta correlazione tra collaborazione tra imprese e capacità di sviluppo d'innovazione" (Freeman, 1991).

I vantaggi di sviluppare in collaborazione processi innovativi sono molteplici quali: contenimento dei costi complessivi del processo innovativo (come R&S), riduzione dei tempi necessari per la realizzazione delle innovazioni e conseguente abbattimento dei tempi complessivamente necessario per la proposizione al mercato delle innovazioni realizzate¹²(time to market), suddivisione del rischio fra più aziende, rientro più rapido degli investimenti e realizzazione di processi di fertilizzazione incrociata¹³ tra aree tecnologiche distanti e quindi difficilmente coordinabili in maniera efficace da singole imprese. In questa prospettiva il contratto di outsourcing garantisce i presupposti per stimolare lo sviluppo delle competenze dei partner, assicurando il trasferimento di conoscenza all'interno della rete di relazioni e incoraggiando l'innovazione e per creare un clima di fiducia attraverso l'integrazione fra imprese assicurando a ciascuna ritorni adeguati in base all'attività svolta¹⁴.

Organizzativamente, affidando interi processi a fornitori specializzati, da una parte permette all'azienda di liberarsi di risorse tecniche, umane e finanziarie da utilizzare in attività che possono contribuire a consolidare e sviluppare il vantaggio competitivo attraverso il potenziamento delle sue core competence, dall'altra parte incrementa il rendimento delle risorse interne a conseguenza della concentrazione degli investimenti nelle aree in cui l'azienda detiene competenze distintive. Gli

¹² Tenendo conto che il ciclo di vita dei prodotti diventa sempre più breve, tanto da superare appena il tempo necessario per assicurarsi il brevetto, risulta limitato il tempo per acquisire know-how. Di conseguenza diventa strategico stringere alleanze per ridurre i tempi di ricerca e di applicazione dell'innovazione usufruendo della specializzazione dei fornitori esterni.

¹³ Attraverso processi di cross fertilization si ottengono una diffusione e un trasferimento trasversale di conoscenze tra imprese.

¹⁴ Occorre considerare, come visto in precedenza, che nell'ambito della condivisione dei progetti d'innovazione si riscontrano frequentemente comportamenti opportunistici da parte dei partner, soprattutto nella fase di creazione, dove si è più esposti al pericolo che ci sia un'appropriazione indebita dell'innovazione e dei conseguenti vantaggi competitivi.

accordi di outsourcing favoriscono la concentrazione di risorse nelle competenze distintive da parte di ciascuna impresa (core competence), inoltre tanto più specialistico è il processo produttivo affidato ai fornitori, tanto maggiori saranno gli effetti sulle economie di apprendimento in termini di riduzione degli sprechi, difetti e tempi di lavorazione¹⁵.

Il ricorso a strategie di outsourcing produce impatto anche sul fabbisogno finanziario delle imprese relativamente alla componente del capitale fisso. La dismissione d'investimenti in strutture fisse e la conseguente cessione di determinate attività all'esterno, libera risorse per investimenti alternativi e rende le imprese più flessibili rispetto ai cambiamenti ambientali.

Sotto il profilo economico attraverso la combinazione di economie di scale, di economie di apprendimento e d'innovazione di processo, la maggiore specializzazione del fornitore porta a una riduzione dei costi operativi rispetto a quelli sostenuti nel caso di produzione interna di tutte le attività. Le economie di scala, che permettono costi medi unitari minori in corrispondenza di aumenti nella capacità produttiva, sono ottenute dai fornitori grazie all'aggregazione di più ordini di clienti. La stessa specializzazione porta al conseguimento di economie di apprendimento, ottenendo anche per loro una diminuzione dei costi medi unitari¹⁶. Altri vantaggi di costo possono essere conseguiti grazie all'innovazione di processo che il fornitore attua attraverso la sperimentazione di nuovi metodi di produzione per impiegare, per ciascuna unità prodotta, quantità minori di input. Con l'outsourcing si possono riscontrare anche riduzioni delle risorse umane necessarie e delle risorse economiche connesse al continuo aggiornamento degli addetti con una conseguente riduzione del costo del lavoro.

I vantaggi di tipo sinergico si ottengono instaurando tra le parti un intenso rapporto di fiducia relazionale, dove, oltre ad agire coerentemente con le obbligazioni contratte, si crea un clima di cooperazione e di corrispondenza che favorisce lo sviluppo in comune d'iniziative innovative con la conseguente condivisione dei costi e dei rischi. Grazie alle strategie di outsourcing entrambe le aziende che partecipano vedranno ampliati i limiti delle proprie capacità innovative e pertanto non sono costrette a farsi carico totalmente di tutti i costi e rischi connessi ai risultati dei programmi di ricerca e sviluppo di un determinato processo.

In conclusione come osserva Lorenzoni “ il ricorso a imprese esterne e le coalizioni che ne discendono, non sono scelte indifferenti: cambiano la catena del valore ma soprattutto cambiano le regole competitive, cambiano le posizioni di mercato, si modificano i risultati finanziari e reddituali” (Lorenzoni, 1997, p.156).

¹⁵ Il perfezionamento di alcuni meccanismi ottenuto da fornitori specializzati difficilmente può essere raggiunto da un'impresa coinvolta nella gestione di numerose attività.

¹⁶ Tanto più il processo esternalizzato è specialistico tanto maggiori saranno gli effetti sulle economie di apprendimento in termini di riduzione di sprechi, tempi di lavorazione e difetti.

1.6.2 I possibili rischi dell'outsourcing

Nonostante i vantaggi dell'outsourcing siano piuttosto evidenti, è fondamentale essere consapevoli che esso non garantisce in modo assoluto e certo il successo di un'impresa e che, a volte, si può andare incontro ad alcuni rischi.

I rischi legati a iniziative di esternalizzazione sono collegati a problemi di ordine economico, strategico e operativo (Ricciardi, A. 2010).

La difficoltà di quantificazione dei costi e, nello specifico, di costi di transazione connessi alla ricerca e selezione dei partner, di coordinamento dei diversi contributi al processo produttivo e di controllo delle prestazioni, rappresenta uno degli aspetti più critici dell'outsourcing, poiché i costi dell'operazione sono elevati e di difficile valutazione. Molto spesso accade, infatti, che le spese effettive superino di molto quelle preventivate all'inizio del processo, rilevando risparmi inferiori rispetto a quelli attesi. Oltre ai costi esplicitati nel contratto, bisogna considerare i costi di transazione, i costi di coordinamento per verificare che le prestazioni vengano eseguite nel rispetto delle disposizioni contrattuali e i costi di implementazione. Bisogna poi far fronte, ai costi per la realizzazione di un efficiente sistema di controlli per fronteggiare i rischi tipici che una scelta di outsourcing può portare, come una crescita improvvisa della domanda, una qualità delle performance al di sotto dei livelli programmati, violazione dei segreti industriali, l'instabilità economico finanziaria del fornitore o l'avversione di questo ad investire in nuove tecnologie.

Le asimmetrie informative che si generano fra fornitore e cliente, sono una delle cause principali della complicata determinazione dei costi, specialmente quando i fornitori sono gli unici ad avere accesso alle informazioni e ai dati del mercato e sono restii a comunicarli ai clienti. Definito che il successo dell'outsourcing dipende in larga misura dalla possibilità di instaurare rapporti di partnership tra cliente e fornitore, la presenza di queste asimmetrie informative, se non risolte durante la fase di sviluppo dell'operazione, tende a danneggiare le relazioni di cooperazione tra le controparti, con la conseguente compromessa della buona riuscita dell'iniziativa. Alcuni accorgimenti per ridurre questo rischio possono essere, la stipulazione di contratti di breve termine, soprattutto in ambienti caratterizzati da sviluppi imprevedibili della tecnologia, e la predisposizione di un'apposita struttura, composta da manager di entrambe le imprese contraenti, con il compito non solo di monitorare i risultati rispetto agli obiettivi perseguiti, ma anche di prevenire e risolvere eventuali tensioni e conflitti tra le due.

I rischi di ordine strategico riguardano principalmente la perdita del controllo e del coordinamento delle attività cedute all'esterno. L'outsourcing, in termini produttivi, può causare la

perdita di gestione di alcuni processi aziendali. Da questo lato, l'azienda o le aziende che trasferiscono alcuni processi produttivi per concentrarsi in altri rischiano di perdere il controllo su alcune variabili che in futuro potrebbero risultare critiche per la loro competitività. "Il decentramento di una specifica area di produttività, infatti, comporta inevitabilmente a una perdita di know how e a uno svuotamento delle competenze difficilmente recuperabile, soprattutto quando quel processo è interessato da elevate innovazioni tecnologiche¹⁷" (Ricciardi, A. 2010, pp. 218). Le conseguenze che una perdita del controllo delle attività esternalizzate può creare sono un eccessivo costo nell'eventuale ipotesi di rientro dei processi (insourcing), una riduzione dei livelli di efficienza delle aree di gestione collegate all'attività ceduta all'esterno¹⁸ e un aumento della competitività delle aziende concorrenti che hanno sviluppato all'interno una determinata attività attraverso lo sviluppo di economie di apprendimento¹⁹.

I rischi di ordine operativo riguardano principalmente le relazioni con i partner e gli ostacoli da parte dei dipendenti aziendali. Può essere rischiosa un'eccessiva dipendenza dal fornitore, soprattutto se si ricorre a un'unica figura. L'esito dell'operazione dipenderà dalla qualità delle competenze distintive e della tecnologia di quest'ultimo e in un ambiente dinamico come quello dove si trovano a operare è difficile eccellere in tutti questi ambiti. L'azienda cliente in questo modo si preclude la possibilità di trarre vantaggio dalle numerose tecnologie e dai servizi innovativi di alta qualità offerti da altri fornitori. Un'eccessiva dipendenza da un unico fornitore può determinare uno sbilanciamento della forza contrattuale a vantaggio del fornitore e la possibilità di un comportamento opportunistico da parte di questo, a causa della situazione di forte dipendenza che ha con l'azienda. Inoltre le aziende che hanno relazioni con partner d'oltreoceano devono tenere conto delle differenze culturali. Poiché ogni persona è influenzata dal background culturale in cui è cresciuta, può succedere che a volte questo crei problemi nella gestione operativa delle attività poiché non c'è piena sintonia e compatibilità per quanto riguarda i metodi, gli strumenti utilizzati e i valori a cui ci si ispira anche nella vita professionale.

Un altro problema critico che deriva dall'outsourcing, è rappresentato dall'ostilità che l'operazione incontra a quasi tutti i livelli della struttura gerarchica aziendale e dalle rappresentanze sindacali. Mentre a livello di vertici aziendali è diffusa la consapevolezza dei vantaggi dell'esternalizzazione, i responsabili di funzione percepiscono l'operazione come un rischio di

¹⁷ Le imprese che hanno continuato nel tempo a gestire al loro interno tutti quei processi interessati da elevata innovazione tecnologica sviluppando economie di apprendimento potrebbero trarre vantaggio in termini di competitività.

¹⁸ Le aree di attività le cui prestazioni dipendono dai processi esternalizzati, potrebbero registrare riduzioni nei livelli di efficienza della loro gestione.

¹⁹ Se da una parte le imprese che esternalizzano s'impoveriscono di conoscenze, altre imprese che hanno mantenuto quei processi all'interno potrebbero trarre vantaggio in termini di competitività grazie allo sviluppo interno di economie di apprendimento.

perdita di potere all'interno dell'azienda o come un atto di sfiducia da parte dell'alta direzione, ostacolando molto spesso il corretto svolgimento del rapporto con il fornitore. Questa scontentezza può portare all'uscita delle risorse più qualificate o alla riduzione del loro lavoro con conseguenti costi aggiuntivi di ricerca del personale o diminuzione dell'attività produttiva non preventivati. La chiarezza d'informazione, oltre a essere un requisito fondamentale per il successo della strategia, è una condizione necessaria perché si crei una collaborazione efficace fra il personale delle imprese coinvolte.

La letteratura e l'osservazione dei casi ci spinge a riflettere sulle potenzialità dell'outsourcing. Da un lato vi sono tutti i benefici legati allo sviluppo di nuove conoscenze, nuove innovazioni e diminuzione dei costi, tramite il ricorso a specialisti esterni, dall'altro la realizzazione delle attività in-house²⁰ permette di usufruire delle opportunità di apprendimento che si sviluppano attraverso il learning-by-doing favorendo il manifestarsi di competenze specifiche interne e uniche all'azienda.

Compito dei manager nelle decisioni di outsourcing, quindi, è quello di massimizzare i vantaggi derivanti da questo processo, minimizzando i rischi che si possono incontrare. L'elevata presenza di vantaggi e svantaggi da prendere in considerazione ci porta a concludere che è consigliabile una specifica analisi di questi prima ancora di rivolgersi al mercato esterno. Solo in seguito si potrà procedere con l'analisi delle attività da esternalizzare e dei fornitori con i quali stabilire le relazioni.

Sarà compito del capito successivo di trattare nello specifico queste decisioni.

²⁰ In-house in italiano conosciuta come produzione interna, è un termine utilizzato per indicare il mantenimento di un'attività all'interno dell'azienda utilizzando le sole risorse aziendali.

CAPITOLO SECONDO

IL PROCESSO DI OUTSOURCING

2.1 Premessa

Dopo aver spiegato che cos'è l'outsourcing, aver visto le teorie nelle quali si è evoluto nel corso del tempo, le motivazioni alla base e i vantaggi e rischi che conseguono dalla sua applicazione, è importante capire come si formula questo tipo di decisione e come avviene la scelta dei fornitori con i quali intraprendere dei rapporti, solo successivamente si passerà alla gestione dei rapporti contrattuali e al controllo dei risultati.

“L'implementazione di una strategia di outsourcing si sviluppa quindi su due fasi: una fase di avvio e una di gestione” (Ricciardi, Pastore 2010). Nella prima fase è definito il processo decisionale che sta alla base della scelta dei processi che saranno oggetto di una possibile esternalizzazione, solo in un secondo tempo si può passare alla selezione dei fornitori. Scelto il partner, nella fase di gestione, s'iniziano le trattative per la stipulazione dei contratti e si procede al trasferimento delle attività al fornitore, il quale, con un responsabile interno del processo di outsourcing, controllerà periodicamente come avanza il servizio nell'eventualità di individuare e correggere gli scostamenti.

Prima d'iniziale la nostra indagine, è necessaria una breve analisi dell'orientamento temporale delle decisioni di outsourcing, ossia l'arco di validità nel quale dovrà essere portata a termine una decisione. Due sono gli orientamenti possibili, un orientamento non strategico e uno strategico.

L'orientamento non strategico, diretto a raggiungere prevalentemente obiettivi di breve termine, non interessa le attività strategicamente rilevanti per la catena del valore dell'impresa, ma determina solo dei cambiamenti a livello di riconfigurazione dei confini delle attività d'impresa. Le attività esternalizzate sono di supporto e con un basso grado di complessità gestionale, quindi non rilevanti ai fini della competitività aziendale. L'orientamento è definito strategico, invece, quando le decisioni che lo governano sono parte del più ampio processo di gestione strategica dell'impresa, hanno un significativo impatto sulle potenzialità competitive attuali e future e coinvolgono attività strategicamente rilevanti per l'acquisizione e il mantenimento del vantaggio competitivo. L'orientamento temporale è di medio-lungo termine e viene intrapreso dalle imprese che decidono di affidare all'esterno attività con elevata complessità gestionale e in alcuni casi molto vicine al core-business.

2.2 Le attività da esternalizzare

Come visto nel capitolo precedente, le ragioni che spingono l'azienda a esternalizzare possono essere riassunte in due tipi: la prima è quella delle migliori pratiche, meglio conosciute come best practice, che permettono la realizzazione di un prodotto migliore attraverso un know-how più qualificato, l'altra ragione si focalizza sulla riduzione dei costi. Dopo avere analizzato le motivazioni, con la fase di avvio di outsourcing s'individuano le attività da esternalizzare. Bisogna, infatti, decidere quale parte si vuole esternalizzare e in cosa essa consista.

E' difficile fare delle generalizzazioni, poiché ogni impresa presenta caratteristiche specifiche e diversi approcci strategici in relazione alle decisioni sui confini d'impresa. Con l'outsourcing si ha sempre una riorganizzazione delle attività aziendali. Il termine attività può articolarsi in diversi livelli, tenendo conto dell'ampiezza dell'oggetto dell'outsourcing. Può essere esternalizzata infatti una semplice attività elementare (come la consegna di prodotti o la produzione di un singolo componente), un insieme di attività che costituiscono una funzione aziendale, un processo interaziendale fino ad un intero processo aziendale.

Se si guarda, invece, al grado d'importanza strategica delle attività da esternalizzare e ai fini della creazione di valore e dello sviluppo del vantaggio competitivo d'impresa, è necessario procedere a un'attenta analisi delle competenze possedute dall'azienda. "Tra queste vanno distinte quelle di base, le quali contribuiscono in maniera significativa al conseguimento dei vantaggi competitivi, da quelle di supporto che svolgono un ruolo di sostegno e consolidamento di quelle di base" (Ricciardi, A. 2010). La prima cosa da fare, in direzione della determinazione delle attività della catena del valore decentrabili all'esterno, consiste nella definizione del proprio core business, ossia nell'individuazione del centro delle proprie risorse e competenze. Il vantaggio competitivo di un'impresa, non dipende solo dalle relazioni con il mercato e con i concorrenti, ma anche dalle competenze distintive che possiede (core competence) e che le altre imprese non hanno e difficilmente riuscirebbero ad ottenere se non con costi e tempi lunghi.

Il primo teorico a proporre l'idea di competenza distintiva è stato Selznick (1957), facendo riferimento "all'accumulazione di combinazioni uniche nel tempo di risorse e abilità per il conseguimento di rendite". In seguito, Andrews (1971) la definisce come "quello che un'organizzazione riesce a fare particolarmente bene e in maniera diversa dagli altri concorrenti". Più recentemente Prahalad e Hamel (1990) analizzando i principali cambiamenti avvenuti nella corporate strategy durante gli anni ottanta, individuano nelle core competence "l'attitudine a gestire meglio dei concorrenti il coordinamento delle capacità interne". Il problema, pertanto, è capire quando una competenza può essere definita distintiva. In relazione alla definizione proposta da

Hamel (1994), integrata con le considerazioni di Quinn e Hilmer (1994), le competenze distintive per essere considerate tali devono: essere un insieme di abilità o di conoscenze tacite ed esplicite²¹ in cui l'impresa domina o può dominare il futuro; essere di numero limitato; creare valore per i clienti contribuendo in misura determinante a soddisfare le aspettative e i bisogni; essere competitivamente uniche e superiori rispetto ai concorrenti; costituire una piattaforma per le innovazioni future di prodotto e di mercato; avere un'elevata capacità di evolvere in ambienti dinamici e essere profondamente radicate nelle routine organizzative dell'impresa. Ne deriva che ogni impresa dovrebbe riconoscere e studiare le proprie competenze distintive data l'importanza di queste per il successo e il conseguente vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. "Una corretta pianificazione strategica deve quindi essere coerente con le competenze distintive dell'impresa, le quali non solo devono essere sfruttate appieno, ma richiedono un continuo learning by doing per costituire vantaggi competitivi durevoli" (Hinterhuber, Stuhel, 1996).

Per implementare una strategia di outsourcing è necessaria un'analisi delle competenze interne per individuare le competenze chiave, evitando così di esternalizzare elementi determinanti per propria catena del valore. L'identificazione delle competenze distintive dell'impresa permette quindi di definire quali attività è più conveniente esternalizzare e quali è più opportuno realizzare all'interno, focalizzando le risorse sulle proprie core competence per migliorare le performance e le prestazioni e recuperare efficienza nelle attività a maggior valore aggiunto, trasferendo attività secondarie rispetto al core business ad aziende specializzate. I motivi per cui alcune attività della catena del valore possono non avere una rilevanza strategica sono due: che esse non siano parte del core business dell'impresa oppure che i cambiamenti nelle regole della competizione o nelle tecnologie abbiano reso periferiche alcune attività che erano centrali nei processi di produzione di valore.

In relazione alla vicinanza delle attività da esternalizzare al core business e alla complessità gestionale di tali attività Accabi e Lopez (1995) formularono un'ipotesi di classificazione dell'outsourcing. Con riferimento alla vicinanza al core business dell'oggetto di esternalizzazione, si riferiscono alla divisione in ogni azienda di processi che caratterizzano il business e altri che possono essere definiti di "supporto"²². L'altro parametro di riferimento è il grado di complessità gestionale delle attività da cedere all'esterno e viene definito come "la complessità che aumenta

²¹ Le competenze tacite sono rappresentate dalla conoscenza accumulata dal personale grazie all'esperienza maturata svolgendo determinate funzioni (Leonard, Barton 1992). Le competenze esplicite sono esplicitate in codici, norme e regole di comportamento e quindi sono acquisibili da chiunque abbia accesso alla relativa documentazione.

²² Ovviamente non si può individuare una classificazione unica per tutte le aziende di core business poiché dipendono da caso a caso. Attività che per un'azienda sono di supporto, per altre possono essere parte integrante del core business.

all'aumentare del numero di attività che compongono un processo e all'aumentare del numero di interazioni e di relazioni che interessano le attività del processo" (Colombo, Toscano, 1998).

La combinazione di queste due variabili individua quattro tipologie di outsourcing:

- **Outsourcing tradizionale:** le attività da esternalizzare sono di supporto e presentano una bassa complessità gestionale. Con questo tipo di outsourcing le relazioni che si vengono a instaurare sono molto simili a quelle che caratterizzano la sub-fornitura perché le attività da esternalizzare non hanno un impatto rilevante sulla gestione aziendale e di conseguenza non necessitano di una forte relazione fra azienda e fornitore.
- **Outsourcing tattico:** Le attività da esternalizzare sono di supporto ma presentano un'elevata complessità gestionale. . Esempi di questa tipologia di outsourcing sono la formazione del personale o lo sviluppo dei sistemi operativi.
- **Outsourcing di soluzione:** Riguarda processi contraddistinti da bassa complessità gestionale e attività vicine al core business (ad esempio nel settore tessile è rappresentato dal confezionamento di un abito disegnato da un'altra azienda).
- **Outsourcing strategico:** Le attività che sono affidate all'esterno hanno un'elevata complessità gestionale e sono molto vicine al core business per poter concentrare le risorse chiave su alcune competenze distintive. Attraverso questa tipologia di outsourcing si realizzano veri e propri rapporti di partnership tra le due parti caratterizzati da accordi di lungo termine, da una reciproca fiducia, collaborazione e trasparenza delle informazioni. L'outsourcing strategico rappresenta quindi una forma di esternalizzazione più complessa perché vede l'integrazione di più culture aziendali diverse tra loro che devono affrontare svariati problemi. La struttura organizzativa deve essere impostata secondo una logica per processi, raggruppando le attività relativamente al contributo che insieme forniscono al prodotto o servizio per creare valore percepito dal cliente.

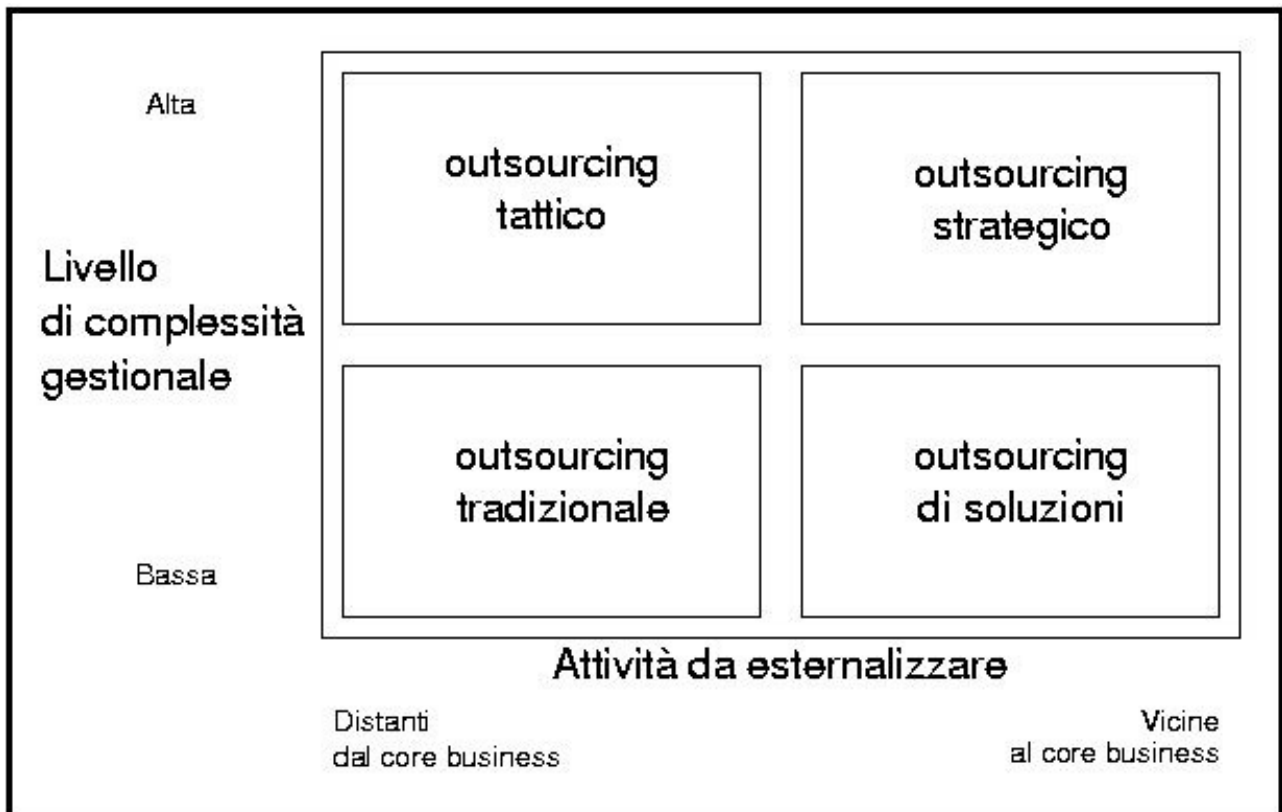


Figura 2.1 Le quattro tipologie di outsourcing.

Fonte: Ricciardi, A. [2003], *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, FrancoAngeli, pp.114

2.3 Un possibile modello per le decisioni di outsourcing

Come visto nel paragrafo precedente, le attività da esternalizzare sono solitamente quelle attività che non hanno un valore strategico per il vantaggio competitivo o quelle in cui l'azienda non ha sufficienti competenze e per trarne un vantaggio competitivo adeguato usufruisce di fornitori esterni specializzati. Molti mercati di fornitura, però, sono imperfetti e presentano diversi rischi, sia per il fornitore che per l'impresa acquirente, rispetto a una o più dimensioni competitive chiave del business.

In considerazione della complessità di questa scelta si cerca di dare una risposta a quali attività esternalizzare e quali mantenere in-house. Si individuano così quattro dimensioni strategiche che orientano le decisioni di outsourcing:

-Criticità e importanza delle attività: questa variabile esprime il grado in cui l'attività di outsourcing concorre alla determinazione dello sviluppo del vantaggio competitivo. In relazione a questo punto di vista le attività sono differenziabili in critiche e non critiche.

-Esposizione al rischio: questa dimensione strategica è la funzione di due variabili. L'impatto del rischio, ossia degli effetti negativi sulla performance dell'impresa che le prestazioni dei fornitori possono creare se non sono conformi agli obiettivi stabiliti, e la probabilità del rischio, ovvero la possibilità che questo rischio di prestazioni dei fornitori non conformi si manifesti.

-Rilevanza sul processo di creazione del valore: questa dimensione esprime la prospettiva strategica delle decisioni di outsourcing verso quella dimensione che non è strategica. Attività scarsamente rilevanti ai fini dei processi di creazione del valore sono un'opportunità per l'outsourcing, mentre non lo sono quelle ad alta intensità di valore.

-Impegno di risorse e competenze: questa dimensione esprime la prospettiva della Resource based theory e delle sue successive integrazioni applicata alle decisioni di esternalizzare, ossia la base di risorse e di competenze che l'impresa dispone rispetto ai potenziali fornitori.

2.4 La scelta dei fornitori

Nella fase di avvio, la scelta dei processi da esternalizzare deve essere svolta in parallelo alla scelta dei fornitori più adatti a svolgere il servizio richiesto dall'azienda.

Decidendo di affidare a terzi una parte della produzione, l'azienda si pone in una situazione di grande dipendenza e, conseguentemente, di profonda fiducia verso i rapporti con il fornitore. Per esempio in situazioni di outsourcing strategico le relazioni che si vengono a creare non sono di tipo tradizionale ma s'instaurano vere e proprie alleanze strategiche basate sulla cooperazione e sul riconoscimento delle proprie capacità.

Per creare dei rapporti, è necessario che siano presenti alcuni presupposti base quali: un approccio basato sulla fiducia di entrambi gli attori, una convergenza verso uguali obiettivi e finalità e un effettivo impegno dedicato dai partner nella relazione. Un clima di fiducia, in contrapposizione alla tendenza di comportamenti opportunistici che dominano i rapporti cliente-fornitore, si ha in assenza di asimmetrie informative, quando entrambi gli attori hanno accesso alle stesse informazioni e condividono le conoscenze attraverso adeguati processi comunicativi. La

scelta dei fornitori è quindi, nella fase di avvio, un momento importante che può precludere il successo o l'insuccesso del processo di outsourcing²³.

Questo processo si sviluppa in tre fasi:

- Per prima cosa s'identificano gli obiettivi della strategia di outsourcing dell'impresa, del ruolo di questa nello sviluppo del vantaggio competitivo e nella creazione del valore che ha per l'impresa e per i clienti;
- Successivamente avviene la segmentazione del mercato di fornitura;
- Poi si posiziona l'impresa nel mercato di fornitura attraverso una selezione dei fornitori e la definizione delle relazioni che si vogliono instaurare.

E' importante capire che la prima fase è indispensabile per il processo di segmentazione del mercato dei fornitori, che si conclude con la selezione dei fornitori e delle relazioni che l'impresa intende istituire con essi, scelte che devono tenere conto degli obiettivi che l'impresa vuole perseguire con l'outsourcing e dalle competenze dei fornitori. Si crea così una ciclicità tra le decisioni e un'elevata dipendenza tra tutte le fasi in gioco.

I parametri che devono essere considerati nella scelta dei fornitori sono di varia natura. Solitamente l'impresa, per prima cosa, invia agli operatori più importanti nel mercato una scheda informativa, dove descrive il processo che si vuole esternalizzare e un questionario per raccogliere informazioni riguardo alle capacità tecniche, le politiche di controllo dei costi di gestione del personale e la copertura geografica. In relazione alle informazioni ottenute si individuerà un primo gruppo di potenziali fornitori. In seguito è necessario valutare la solidità finanziaria e il patrimonio tecnologico del potenziale partner. La solidità finanziaria dei partner deve essere considerata per evitare rischi di future crisi e per garantire la capacità di questi in investimenti in prodotti innovativi. "Il patrimonio tecnologico, invece, va inteso nella sua componente hard (macchine disponibili) e soft (regole organizzative, skills professionali ecc.) in quanto prerequisiti per uno sviluppo della capacità innovativa incorporata nella struttura" (Esposito, Lo Storto, 1992).

Altri requisiti del partner che bisogna considerare per la buona riuscita dell'operazione sono (Ricciardi, A. 2010):

- "Esperienza documentata e capacità di gestire operazioni di rilevanti dimensioni e complessità;

²³ La scelta dei fornitori deve basarsi su specifici parametri anche per evitare il rischio di switching cost, ossia dei costi che si dovrebbero sostenere nel caso d'insuccesso e cambiamento dei fornitori.

- Riconosciuta credibilità e ottime referenze per quanto riguarda la correttezza del comportamento professionale e commerciale;
- Propensione al business oggetto dell'outsourcing: disponibilità quindi di un portafoglio clienti ampio e diversificato che possa garantire economie di scala e di apprendimento;
- Disponibilità ad assorbire risorse (umane e tecnologiche) già esistenti;
- Propensione a integrare diverse culture e interessi per creare un rapporto di partnership incentrato sulla fiducia piuttosto che sull'opportunismo”.

Decidere di integrare con altri, alcuni processi dell'organizzazione produttiva porta a un nuovo posizionamento degli investimenti, delle competenze e dei confini d'azienda e a un possibile rischio che l'outsourcée sia troppo legato dall'outsourcer e subisca comportamenti opportunistici da questo. L'unica modalità di coordinamento veramente efficace per coordinare l'interdipendenza che si crea attraverso l'outsourcing, alla luce delle diverse asimmetrie informative e del diverso potere contrattuale delle parti coinvolte, è la fiducia, ossia come alcuni autori evidenziano “l'aspettativa di un comportamento prevedibile, corretto e cooperativo”. La fiducia permette di trasformare in vantaggio competitivo la collaborazione di outsourcing²⁴. Nella prospettiva economica, la fiducia è il risultato di un'analisi costi-benefici, dove gli attori, in base ad un calcolo di convenienza economica scelgono se comportarsi in modo collaborativo o opportunistico. I comportamenti opportunistici si possono manifestare attraverso l'appropriazione e l'uso delle conoscenze e competenze acquisite con lo sviluppo integrato di attività o processi d'innovazione²⁵, con la cessazione anticipata del rapporto o se gli interessi dei singoli partner diventano più rilevanti rispetto a quelli della comune cooperazione, come l'acquisizione di nuove conoscenze attraverso rapporti di collaborazione in contesti diversi.

Il rischio di comportamenti opportunistici è più elevato nelle relazioni tra aziende che prevedono una forte specializzazione di ogni partner su singole attività o processi, con la conseguente possibilità di perdita di controllo da parte dell'azienda di una variabile, che in futuro potrebbe risultare necessaria per la competitività, e un'inevitabile perdita di know-how difficilmente recuperabile. Il rischio maggiore per l'outsourcée riguarda l'eccessiva dipendenza che si crea nei confronti del fornitore. Più le attività da esternalizzare da core diventano accessorie, più l'intensità reciproca dei partner decresce progressivamente. Per mantenere sotto controllo questi

²⁴ Soda osserva che tempo ed esperienza sono fattori dominanti per stabilire il livello di fiducia di una relazione e quindi la sua intensità e la sua stabilità. I contatti personali, specie se di tipo primario sono importanti poiché agevolano lo scambio informativo e favoriscono una molteplicità di occasioni d'interazioni (Soda, 1998).

²⁵ Rischio di Spillover.

problemi e accrescere la motivazione a partecipare alla partnership, è opportuno adottare sistemi di programmazione e controllo che forniscano costantemente i risultati che provengono dall'outsourcing. Questi risultati poi devono essere comunicati all'azienda. Un sistema di comunicazione efficiente fornisce informazioni generiche e operative creando un ambiente favorevole per lo sviluppo di relazioni sociali fra partner, per la crescita e la condivisione dei valori e per la definizione di opportuni meccanismi di controllo.

2.5 I contratti e le relazioni con i fornitori

Dopo la prima fase di avvio, con la selezione dei processi da esternalizzare e la scelta dei potenziali partner, l'impostazione del contratto rappresenta una delle fasi più delicate e complesse della successiva fase di gestione, la quale si concluderà con il trasferimento e l'inizio delle attività, la valutazione e il controllo delle performance. La redazione del contratto impone la definizione delle norme che regolamenteranno nel dettaglio e nel rispetto della normativa vigente le modalità operative, i criteri di valutazione delle prestazioni, le responsabilità e le sanzioni. La necessità di redigere un contratto deriva dall'esigenza di prevenire i comportamenti opportunistici delle due parti, anche se nessun contratto, anche il più perfetto, risulta completo e la sua efficacia dipende dall'oggettività delle condizioni da rispettare²⁶.

Affidare all'esterno interi processi aziendali è un procedimento complesso e difficile che può provocare fallimenti derivanti dall'incapacità dei fornitori di fornire i beni o i servizi al prezzo accordato o di garantire livelli di efficienza assicurati. Per evitare questi problemi il sistema impresa deve essere flessibile e capace di gestire i cambiamenti dei partner rapidamente. E' indispensabile, quindi, che il contratto regoli i rapporti fra le parti per un periodo medio-lungo e che, attraverso specifici Service Level Agreement²⁷, stabilisca preventivamente l'impegno del fornitore a fornire determinate soglie minime di servizio offerto e garantisca una continuità. Tempi e modi devono essere esplicitati in dettaglio così i vincoli connessi possono essere interamente quantificati e contemplati nell'analisi economica offerta.

Per avere sempre un controllo diretto con i propri fornitori, la tendenza è quella di istituire un team di negoziazione con precise figure professionali in relazione ai bisogni specifici, i quali devono controllare costantemente le performance del fornitore per rispondere prontamente ai

²⁶ Nel caso di contratti di outsourcing l'oggettività risulta difficile da stabilire.

²⁷ I service Level Agreement (Sla) sono stabiliti dalle parti per definire l'impegno e il livello di ciascuna di esse e per identificare i parametri con cui correlare il livello di servizio atteso e la tempistica dei beni economici. Per ciascuna attività verranno individuati quindi opportuni indicatori di efficienza ed efficacia.

cambiamenti della domanda interna, ma anche per minimizzare i rischi derivanti dal trasferimento di attività a soggetti che perseguono obiettivi di business diversi. E' importante inoltre che, "dopo aver regolamentato tutto ciò che è prevedibile e misurabile, siano previste ulteriori norme di comportamento che consentono ad entrambi i contraenti di adeguare il rapporto contrattuale alle eventuali mutate situazioni di fatto" (Richmond, Whinston, 1992). I processi devono essere condivisi fin dalle prime fasi della negoziazione e il livello di coinvolgimento deve essere impostato e controllato.

Data la complessità e la specificità dei contratti di outsourcing, non è possibile pensare a una loro standardizzazione. I principali aspetti da considerare nella stesura del contratto di outsourcing sono (Serra, 2003, Funari 2002):

- L'orientamento temporale della relazione: Estensione dell'orizzonte temporale entro cui si proietta il rapporto tra outsourcee e provider, che può essere di breve termine (inferiore l'anno), medio (1-3 anni) o lungo (3-5 anni);
- L'oggetto: individuazione e limitazione del contenuto dell'intera prestazione;
- Previsioni globali di massima, programma generale e piani di produzione: necessità di un progetto di sviluppo fissando gli obiettivi da raggiungere ed eventuali piani di adeguamento nell'ipotesi di scostamenti tra quanto pianificato e quanto si è realizzato;
- Personale delle parti: bisogna stabilire i rapporti relativi fra le parti e i rispettivi dipendenti, laddove questi esistano e possano assumere rilievo per l'altra parte;
- Proprietà intellettuale, brevetti, privacy e know-how;
- Innovazioni ed evoluzioni: Si devono considerare le eventuali modifiche del servizio richieste dall'azienda;
- Garanzie: Nella stipulazione del contratto è necessario stabilire il livello di servizio richiesto, le modalità per misurarlo e le eventuali sanzioni se diverso dalle specifiche richieste;
- Tariffe e pagamenti: bisogna stabilire in modo esatto il corrispettivo del servizio e i metodi di pagamento;
- Durata, recesso e cessazione: oltre alla durata è necessario definire le modalità di recesso e cessazione e le conseguenze al verificarsi di queste.
- Il vincolo di riservatezza: il contratto deve guardare anche alla riservatezza dei dati e delle attività svolte dall'outsourcer per l'azienda cliente;
- Spese e oneri fiscali: definizione di come viene distribuito fra le parti il pagamento di costi, tasse, imposte e altri oneri;

- Perdita dell'esclusiva e risoluzione;
- Arbitrato: Questa clausola di chiusura è volta a risolvere future controversie con la nomina di un arbitro, le sue caratteristiche e l'efficacia del giudicato.

“La previsione di queste clausole è funzionale alla conclusione di contratti flessibili, idonei a evitare che le aziende committenti, orientate a monetizzare un risparmio sulle esigenze misurate “oggi”, rischino di trovarsi “domani” ingabbiate in contratti vincolanti e non più corrispondenti alle loro esigenze con conseguente aggravio dei costi a loro carico” (Ricciardi, A. 2010).

A seguito del contratto, le relazioni possibili che si possono stabilire fra le due parti sono di diverso tipo. Si possono trovare transazioni di mercato, solitamente di breve durata (inferiore ad 1 anno), le quali si focalizzano solo sulle prestazioni dell'output del fornitore. Gli accordi invece, sono una formula d'integrazione e collaborazione tra le parti coinvolte nell'outsourcing su attività che generano valore e richiedono un lasso temporale medio/ lungo. Attraverso partnership o co-makership operative le relazioni mirano a integrare in modo sinergico le azioni delle controparti coinvolte e hanno l'obiettivo di conseguire l'integrazione dei processi logistico-operativi e informatici. Questa integrazione può portare a un miglioramento radicale della performance operativa di tutte le attività oggetto della relazione, mentre con partnership e co-makership strategiche²⁸ la relazione è più evoluta e ha una complessità maggiore delle altre. Lo scopo di quest'ultima è l'integrazione dei processi chiave per la creazione del valore. In questa relazione è necessaria una piena collaborazione fra le parti, le quali devono condividere gli investimenti necessari allo sviluppo e al mantenimento della relazione, gli obiettivi strategici alla base del rapporto e le modalità per raggiungerli, il rischio delle attività, un interscambio informativo, la mutua fiducia e i benefici derivanti dalla collaborazione. Elemento distintivo di questa relazione è l'alta specificità degli investimenti che riguardano attività tangibili, come immobili o impianti, e talvolta risorse intangibili come l'impiego del personale presso l'impresa cliente.

²⁸ Lo sviluppo di relazioni di outsourcing basate sulla partnership strategica con i fornitori è stata una delle fonti del vantaggio competitivo delle imprese automobilistiche giapponesi fin dagli anni ottanta. I primi esempi di relazioni di collaborazione con i fornitori si sono avuti in Toyota e poi in altre imprese automobilistiche giapponesi.

2.6 La valutazione e il controllo delle prestazioni

Dopo aver individuato i processi da esternalizzare, i fornitori con cui intraprendere le relazioni e stipulato il contratto, si passa alla valutazione e al controllo delle performance. Attraverso l'outsourcing, i beni e servizi forniti dall'outsourcer devono essere costantemente controllati per ciò che concerne la qualità, la pianificazione e lo sviluppo della tecnologia.

Gestire i rapporti fra i partner non è semplice, perché le operazioni di outsourcing spesso comportano investimenti congiunti e fasi in cui i fornitori sono coinvolti sia sul piano della co-progettazione che della co-produzione. I meccanismi di controllo necessari dovranno comprendere strumenti economici come budget o report, operativi come regole e procedure contrattuali ed organizzativi come la fiducia relazionale. In relazione a quanto appena affermato le operazioni di outsourcing prevedono tre tipologie di controllo:

- Forme di controllo esecutivo;
- forme di controllo manageriale;
- forme di controllo sociale/organizzativo.

La forma di controllo esecutivo si basa sull'oggetto del contratto. Per questa forma di controllo, oltre ad un team per la negoziazione, è necessario un team per la gestione dell'amministrazione del contratto, solitamente costituito da personale interno, il quale ha il compito di verificare e assicurarsi che i fornitori svolgano l'attività o il processo nei modi stabiliti dal contratto.

In seguito si passa a un controllo di tipo manageriale che consiste in processi sia di pianificazione strategica che di budgeting attraverso i quali si arriva a formalizzare obiettivi strategici ed economico finanziari che riguardano le attività oggetto dell'outsourcing. Dopo aver definito gli obiettivi strategici di lungo o breve periodo che si vogliono raggiungere, l'azienda si affida a un team specializzato per controllare come procedono le tecnologie e la coerenza delle prestazioni dell'azienda fornitrice, che rileva periodicamente le risorse tecnologiche dell'outsourcer per verificare la loro coerenza con le esigenze dell'azienda e verifica il grado di soddisfazione delle prestazioni ottenute. Lo stesso team si affianca al vertice nelle decisioni di rinnovamento del contratto, cambiamento dei partner o internalizzazione di alcuni processi di outsourcing. Spostando l'attenzione sui termini quantitativi, solo un'analisi temporale dei bilanci aziendali permette di individuare gli effetti che le decisioni di outsourcing possono esercitare sulla dinamica dei valori

d'impresa, sul livello e l'andamento dei costi e dei ricavi, sui flussi aziendali e sulla struttura patrimoniale.

Per quanto riguarda le norme di controllo organizzativo, volendo stimare il grado di coinvolgimento e di dipendenza dei risultati economico-finanziari dell'impresa, è possibile costruire alcuni indicatori specifici capaci di segnalare la natura, l'intensità e la durata dei rapporti di outsourcing attraverso variabili quantitative, disponibili e verificabili. Questi indicatori misurano l'incidenza delle operazioni interaziendali sul totale operativo gestito dall'impresa.

Possiamo affermare che il processo di outsourcing e il conseguente sviluppo di una relazione di fornitura che un'impresa instaura con i propri fornitori, nasce inizialmente quando l'impresa percepisce il bisogno di istituire una relazione di outsourcing e seleziona il provider stabilendo gli obiettivi, i risultati attesi e la ripartizione dei costi e dei benefici. L'impresa poi valuterà il grado di soddisfazione o insoddisfazione della relazione determinando le condizioni per la creazione di fiducia o sfiducia verso i fornitori. In caso di fiducia le relazioni tenderanno così a stabilizzarsi in una continuità di rapporti attraverso forme di collaborazione o di partnership. La stabilizzazione del rapporto si svilupperà dopo che più esperienze relazionali di outsourcing hanno generato per l'outsourcer un valore d'uso non inferiore al valore atteso. Questo ciclo di vita è molto importante, ma ancora di più lo sono le scelte che la singola azienda fa, perché sono proprio queste che incideranno sul risultato finale del rapporto di outsourcing. Ogni azienda avrà differenti necessità che incideranno sulle modalità di conduzione del processo che porta all'esternalizzazione.

CAPITOLO TERZO

IL SETTORE MODA E I DISTRETTI INDUSTRIALI

3.1 L'evoluzione storica del settore moda

Cercando il termine moda in qualsiasi dizionario della lingua italiana troviamo che essa è definita come: “un’usanza più o meno mutevole secondo il gusto prevalente che si impone delle abitudini, nei modi di vivere e specialmente nelle forme del vestire” mentre altri ritengono che fare moda significa “interpretare le istanze psico-socio-culturali della società e tramutarle in capi d’abbigliamento e prodotti vari (Foglio, A. 2007, pp. 42) ”.

Il termine moda nella vita di tutti i giorni ricorre abitualmente nei nostri discorsi, influenzando in modo più o meno consapevole la nostra esistenza. La moda non è solo un fenomeno culturale e psicologico, ma anche storico ed economico-sociale perché riguarda tutti gli individui dal momento in cui, fino dai tempi più antichi, percepirono la necessità di coprire il loro corpo per presentarsi e vivere in società. La storia, infatti, ci ha insegnato come l’evoluzione della moda nell’abbigliamento sia strettamente collegata alla storia dell’umanità.

Fin dai tempi degli antichi romani la moda esisteva già, ma è con l’apparizione delle “corti regali” e la conseguente nascita del mercato dei tessili nella Francia del regno di Luigi XIV che essa divenne rilevante. La corte del Re Sole fu per molti anni il centro della comparsa e della diffusione di nuovi modelli. Difficile non ricordare l’appariscente abbigliamento di quell’epoca di cui regina assoluta fu nominata Maria Antonietta.

Con l’inizio della rivoluzione francese, l’ascesa dell’industria della moda vide un periodo di interruzione, per poi riprendere vita grazie ad un sarto inglese, Charles Frederick Worth, il quale trasferitosi a Parigi nel 1894 venne definito “l’inventore della moda”. Worth fu il primo che fece indossare i propri modelli a delle persone per farli sfilare davanti ai suoi clienti²⁹, acquisendo in breve tempo fama internazionale e contribuendo a un’iniziale rivoluzione nell’abitudine del vestire³⁰.

Nel frattempo, in Nord Europa, in Svizzera ed in Inghilterra a partire dal 1700 si iniziarono a vedere nuovi mezzi di produzione per lo sviluppo tessile come la filatrice meccanica, il telaio a

²⁹ Nacque in questo modo la prima sfilata di moda.

³⁰ Worth riuscì ad anticipare le scelte dei clienti arrivando a scandire il ciclo delle mode e creando il concetto di stagionalità diventando così famoso da essere scelto come sarto della moglie dell’imperatore Napoleone III.

maglia o le prime stamperie che rivoluzionarono il lavoro tradizionale e allargarono i confini della moda anche alle classi medie³¹. Verso il 1780 nacquero i primi negozi di abbigliamento e successivamente i grandi magazzini, seguiti dalle prime stampe di settore³² che permisero ai sarti dei più remoti paesi di copiare i modelli lanciati dalle signore di tutto il mondo.

Solo dopo la fine della seconda guerra mondiale con le innovazioni tecnologiche, il perfezionamento della macchina da cucire³³, l'automazione e l'uso del computer, la produzione della confezione sartoriale su misura si sostituì a favore della produzione di massa. Anche gli stilisti cominciarono a produrre modelli in serie a prezzi accettabili, rivolgendosi a una fascia più giovane di consumatori.

Negli anni Settanta lo sviluppo tecnologico dei sistemi di produzione nel campo della filatura e della tessitura è stato particolarmente intenso e il ciclo di sviluppo dei consumi, iniziato nel dopoguerra, raggiunse il suo culmine. Grazie alle numerose innovazioni tecnologiche nel settore produttivo, le aziende di moda sono finalmente in grado di servire una fetta di mercato più ampia, raggiungendo più fasce d'età, e tutti quelli che fino a quel momento non riuscivano a permettersi determinati abiti. Dopo la crisi petrolifera del 1973, gli anni che seguirono videro in Italia una crescita esponenziale dei consumi tra cui quelli di vestiario. “Tra il 1970 e il 1980 i consumi privati sono cresciuti del 49%, quelli di vestiario e calzature sono quasi raddoppiati (98%) e nel paniere degli acquisti la quota di spesa per abbigliamento è passata dall'8,3% del 1970 all'11,4 del 1980 (Ricchetti, Cietta, 2006) ”³⁴. In quegli anni molti fenomeni sociali e culturali favorirono lo sviluppo della moda, consolidando l'attenzione per l'abbigliamento che ebbe il suo culmine negli anni ottanta. Parallelamente all'aumento dei consumi e della domanda, anche l'offerta subì un'evoluzione. La moda come prodotto industriale si è sviluppata in Europa e negli Stati Uniti proprio negli anni settanta. Prima di allora l'industria dell'abbigliamento assecondava la tendenza dei consumatori ad acquistare beni standardizzati, ai quali si chiedevano funzionalità e prezzi accessibili. Negli anni ottanta avvenne una decisa globalizzazione del mercato dei consumi e dei prodotti. Con l'unione tra mondo della moda e mondo dell'industria nacque così quel complesso apparato di attività di produzione e di servizi che oggi viene definito industria della moda, affermandosi in Italia come il modello della moda made in Italy. Non a caso i manufatti italiani del

³¹ Fino a prima la moda era stata esclusiva di pochi privilegiati.

³² Come “Le journal des Dames et des Modes” del 1797.

³³ L'invenzione della macchina da cucire, ad opera di Thimmonier nel 1829 e di Hunt nel 1832 portò ad una riduzione dei costi, ma il merito di tale invenzione viene tuttavia riconosciuto ad Howe, che nel 1946 registrò il brevetto. Tale macchina sancì l'inizio dell'era del prêt-à-porter.

³⁴ Un contesto macroeconomico così favorevole ai consumi non si è più verificato nei venti anni successivi e difficilmente potrà ripetersi con lo stesso vigore in un prossimo futuro.

tessile e dell'abbigliamento sono noti in tutto il mondo. Oggi sono sostanzialmente tre le metropoli che si contendono l'ambito primato di capitale della moda: Milano, Parigi e New York.

3.2 Il ciclo di vita del prodotto moda e la domanda dei consumatori

Prima di continuare con l'analisi del settore della moda italiana, è necessario osservare che il mercato della moda è condizionato da numerose variabili che incidono sul suo andamento quali politiche, economiche, culturali e tecnologiche. E' un mercato consumer-oriented, dove la moda la fa il consumatore decidendo di acquistare o indossare un determinato capo di abbigliamento, e di conseguenza come per tutti i prodotti, anche per il prodotto moda si può parlare di ciclo di vita. Esso è costituito dalle tradizionali fasi d'introduzione, crescita in popolarità, picco della popolarità, declino e infine rigetto, ma il ciclo di questo prodotto è decisamente più breve e rapido rispetto a quello delle altre categorie.

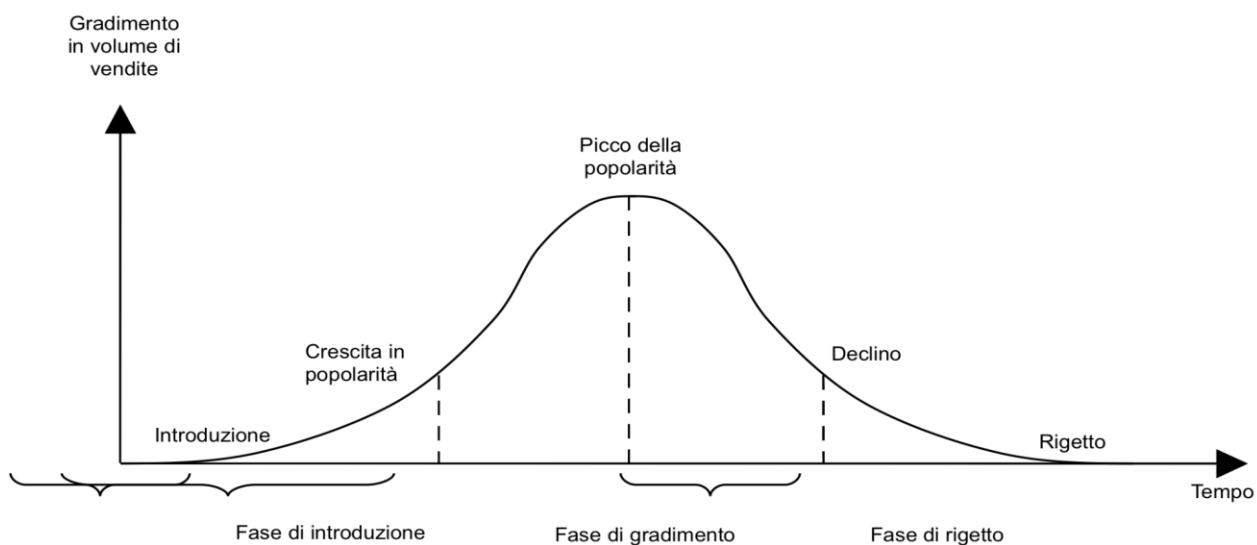


Fig. 3.1 Il ciclo di vita del prodotto moda.

Fonte: Foglio, A., 2007, *Il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, pp 63.

Nella fase introduttiva gli stilisti e le imprese, in una costante azione di ricerca, si rapportano al mercato e ai consumatori per poi dare un'interpretazione creativa delle loro esigenze. Il lancio di una moda talvolta è messo in gioco, non solo da stilisti, ma da opinion leader come personaggi famosi o giornali di moda.

La seconda fase presuppone che la moda sia stata accettata e confermata con l'acquisto dei prodotti che la rappresentano. La crescita avviene anche grazie a media e trade che ricoprono un importante ruolo come veicoli di divulgazione di una determinata moda. Non tutte le mode entrano in questa fase ma si verifica un processo di diffusione e adozione da parte di segmenti di mercato ampi.

Quando la moda raggiunge il picco di popolarità significa che sta ottenendo una vera e propria diffusione di massa. La moda però è qualcosa di passeggero e volatile e non dura in eterno. Nella fase di declino, diminuisce il numero di compratori e i possessori di tali capi che li indosseranno, fino ad arrivare al momento in cui questi vestiti finiranno nell'angolo più remoto dell'armadio. La decisione di non volerne più sapere di un capo è tipica della fase di rigetto.

Nonostante la moda abbia una durata limitata nel tempo, non è possibile standardizzare il suo ciclo di vita perché ogni moda ha un ciclo di vita diverso dalle altre. Una distinzione si può avere fra ciclo di vita classico, rapido, "ciclo nel ciclo", interrotto e ricorrente.

Il ciclo di vita classico si riferisce a quella moda che non invecchia mai e resta in auge per lunghi periodi perché offre prodotti contraddistinti da semplicità e linearità come per esempio dei jeans, un cappotto o una camicia.

Se l'attenzione del consumatore è circoscritta ad un periodo di tempo piuttosto breve o un determinato capo non coinvolge un elevato numero di compratori, il ciclo di vita viene definito rapido per la sua caratteristica di breve durata.

Quando invece una moda resta abbastanza popolare e diffusa, essa può cambiare in qualche dettaglio, come il tipo di tessuto o un accessorio aggiunto, dando vita ad un "ciclo nel ciclo". Un esempio possono essere i jeans e tutte le loro varianti che si ritrovano nel mercato³⁵.

Un ciclo è interrotto quando una moda termina bruscamente e prematuramente perché rigettata dal mercato stesso per motivi che possono essere di ordine economico, sociale, religioso o altro.

Se infine gli stilisti, nel proporre delle loro creazioni, si ispirano alla moda del passato, portando di nuovo in vetta capi che erano finiti nel dimenticatoio, si parla di moda a ciclo ricorrente, che consiste nel riadattamento di vecchi abiti alle nuove tendenze.

L'arduo compito degli stilisti è quindi quello di capire i desideri dei consumatori e di dare vita a dei prodotti che siano idonei a queste richieste. Ma i consumatori non sono tutti uguali. Si possono

³⁵ Si pensi l'azienda oggetto dello studio. Italservices S.p.A. con tutti i suoi 3 marchi propone principalmente jeanseria completamente e continuamente reinventata in ogni sua parte.

individuare diverse sottocategorie che ne spiegano meglio il comportamento d'acquisto (Foglio, A., 2007).

Per prima cosa abbiamo i consumatori *pionieri*, soggetti estremamente attenti a quanto la moda offre di nuovo e vi si avvicinano sempre per primi acquistando i prodotti ancora prima che divengano popolari. Sono autonomi nella scelta, cercano sempre di distinguersi dalla massa, sono disposti a pagare prezzi proibitivi e sono di scarso numero.

In alcuni casi l'azienda si serve di personaggi di prestigio quali attori, sportivi ed artisti vari, per promuovere un determinato prodotto. Questa figura, che solitamente indossa il prodotto, prende il nome di *opinion leader* ed è usata per spingere il consumatore ad acquistare il capo magari proprio per il fatto di averlo visto addosso al proprio attore o calciatore preferito.

I consumatori *innovatori* invece, sono quei consumatori che "fanno moda" vestendo in modo talvolta stravagante. Sono in un certo senso "stilisti di se stessi" in quanto ricercano i capi che ritengono più adatti alle loro esigenze nelle varie boutique per combinare abbinamenti di loro gusto.

Una larga fetta di consumatori rientra nella tipologia dei *follower*, i quali entrano in contatto con quei prodotti moda che si trovano nella fase di sviluppo o crescita, accettano la moda con un po' di ritardo rispetto ad altri, per motivi di carattere economico o psicologico e si trovano quindi ad emulare il comportamento dei pionieri e innovatori, pagano anch'essi un prezzo abbastanza elevato, anche se sicuramente inferiore a quello che avrebbero pagato in fase di lancio.

C'è poi la categoria dei *moda-dipendenti*, ossia quelle persone dotate di risorse finanziarie di un certo spessore che acquistano di tutto senza mai confrontarsi con l'offerta, accentandola così com'è e comprando tutto quello che desiderano.

Esistono anche dei consumatori definiti *passivi* perché non si fanno influenzare dalle proposte dell'offerta.

La maggior parte dei consumatori però appartiene alla categoria dei *consumatori di massa*, i quali acquistano il bene anche quando ha raggiunto la maturità o la sua massima popolarità e il prezzo è sceso.

I *consumatori ritardatari* alla fine, sono quelli che a causa di ristrettezze economiche, possono permettersi l'acquisto del bene solo quando questo passa di moda e il suo prezzo diventa più accessibile.

Il processo di acquisto di un prodotto moda si snoda lungo alcune fasi principali. La prima fase è il riscontro della necessità, dove il consumatore non fa altro che rendersi conto di avere un bisogno. Poi si procede con la definizione dei fattori limite, ossia quei fattori come il prezzo, che il consumatore impone come invalicabili. In seguito si intraprende il processo di ricerca delle

informazioni attraverso giornali, televisione, visite nei negozi, amici e tutti i mezzi a propria disposizione. Le informazioni verranno poi valutate attentamente e anche l'offerta subirà un processo di accurata valutazione, fino alla decisione di acquisto. Anche l'acquisto sarà giudicato con sentimenti di soddisfazione o di ripensamento. L'ultima fase è quella del controllo, che inizia nel momento in cui il consumatore opta per l'acquisto e dura per tutto il tempo che il capo sarà indossato.

3.3 La filiera del tessile-abbigliamento

La moda italiana deve il proprio successo alla padronanza dell'intera filiera del tessile-abbigliamento del nostro paese, una filiera estesa e articolata, che presenta caratteristiche, tra cui quella di essere profondamente radicata nella storia industriale del paese, uniche nel panorama dei paesi industrializzati.

Con il termine filiera si indica l'insieme d'impresе che portano un contributo alla creazione del valore aggiunto di un prodotto finale. Più è estesa la filiera, più importante è l'integrazione e il coordinamento delle diverse componenti che la costituiscono³⁶.

La filiera del tessile-abbigliamento è una filiera estesa e articolata dove il prodotto, a partire dalla trasformazione delle materie prime fino alla finale confezione, attraversa una lunga sequenza di fasi di lavorazione. Questo sistema è scomponibile in più parti. Una distinzione può essere fatta tra fasi a monte del ciclo produttivo, che producono semilavorati per gli stadi successivi, e fasi a valle, che producono e distribuiscono i beni di consumo finale. Ciascuna di queste fasi è costituita principalmente dall'interazione tra aziende primarie e aziende secondarie.

Le aziende primarie sono quelle che producono filati, fibre e materie prime, che sono poi fornite alle industrie tessili le quali le lavorano e a loro volta indirizzano i prodotti ottenuti alle vere e proprie industrie dell'abbigliamento. Le aziende secondarie realizzano con l'aiuto e la collaborazione di stilisti (interni o esterni all'impresa), il prodotto finito. Alcune producono con il marchio del produttore/stilista, altre producono con il marchio aziendale e alcune producono per altre aziende (aziende terziste).

Parlare di moda significa anche prestare attenzione ai materiali e ai componenti del prodotto finito. I tessuti nascono da filati i quali sono costituiti da fibre. Queste si possono distinguere in naturali e artificiali. Le fibre naturali si ricavano da piante o animali e sono principalmente: cotone,

³⁶ Quanto più elevato è il grado di interazione, tanto più un paese può ambire a conquistare un vantaggio competitivo duraturo nella produzione di un determinato bene.

lana, seta e lino. Quelle artificiali, sono oggi giorno molto diffuse e si ricavano seguendo dei procedimenti di tipo chimico; esempi sono il nylon, l'acetato, l'acrilico, l'olefin, il rayon e il poliestere.

Le caratteristiche principali della filiera del tessile-abbigliamento italiana sono una dimensione media delle aziende inferiore a quella degli altri paesi europei ma soprattutto l'esistenza dei distretti industriali, composti da piccole imprese specializzate in una fase o più del processo, che hanno portato notevoli vantaggi sul piano della flessibilità³⁷.

*«È un dato di fatto storico – si legge in una recente ricerca sui distretti italiani – che l'economia italiana sia caratterizzata da un capitalismo della piccola impresa e al tempo stesso da un capitalismo del territorio. Ed è proprio sul territorio, in perfetta simbiosi con le comunità locali, che si sono addensate nel corso degli anni delle fitte reti locali che hanno favorito la diffusione della conoscenza e la crescita delle imprese in un tessuto di filiere finemente specializzate. Piccola impresa e capitalismo del territorio sono, quindi, fenomeni strettamente interdipendenti: la maggior parte delle microimprese presenti e attive nel circuito produttivo non potrebbe sopravvivere in assenza di legami forti con il proprio territorio e le reti di relazione in esso presenti. Sono queste reti che, infatti, rendono accessibili alle piccole imprese locali le economie di specializzazione e di scala, consentendo loro di organizzare processi produttivi moderni, dotati di competenze, di qualità e di un mercato di sbocco sufficientemente ampio. La chiave che rende possibile l'esistenza efficiente di molte piccole imprese sta proprio nella loro appartenenza a filiere localizzate che consentono di accedere a risorse eccedenti il loro ambito individuale. È la filiera che, grazie alla stabilità che garantisce nei rapporti verticali tra fornitori e clienti, consente di sommare idee, capacità, capitali, volumi produttivi che fanno parte della stessa catena produttiva, in particolare se risiedono in un territorio limitato come accade tipicamente nei distretti industriali. È evidente, quindi, che la filiera, nella sua eterogeneità, rappresenta un elemento chiave per la competitività del Sistema Moda italiano, al punto che la perdita anche di un solo componente potrebbe portare, nel lungo periodo, alla definitiva deindustrializzazione del settore, come peraltro già avvenuto nei principali Paesi dell'Europa occidentale» (tratto da Unicredit e Federazione dei distretti italiani, *I distretti della moda. Un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio dei territori*).*

³⁷Flessibilità necessaria perché in presenza di una crescente varietà di semilavorati e dell'accorciamento del loro ciclo di vita, l'elevato grado di specializzazione delle imprese, la prevalenza di rapporti contrattuali di subfornitura e l'elevato grado di interrelazione delle imprese tessili consente all'intera filiera di operare come un grande laboratorio di innovazioni in un settore, come quello della moda, che per sua natura si alimenta dell'innovazione continua.

3.4 Il Made in Italy

Il sistema moda rappresenta in Italia uno dei principali settori del manifatturiero in termini d'impresе, addetti ed esportazioni, risultando un settore con un'elevata propensione verso i mercati esteri, contribuendo ad affermare il made in Italy in numerosi paesi. Know how, competenze diffuse, flessibilità di quick response e di personalizzazione, una continua innovazione incrementale, sia sui materiali che sul prodotto e sul processo, lo stile e la creatività sono gli elementi principali che hanno determinato la qualità e l'eccellenza dell'offerta italiana. Il continuo sviluppo del settore ha permesso all'Italia, nel corso degli anni, di acquisire una posizione di assoluta leadership in questo campo. "In tale dinamica l'export ha giocato un ruolo fondamentale, trainando l'industria italiana ai vertici mondiali del settore. Dal 1975 al 1995 l'export italiano del settore è passato da 1,9 a 32,8 miliardi di euro. Confrontando tale crescita con quella del Valore Aggiunto del settore, emerge chiaramente la stretta correlazione esistente tra i due fattori fino agli anni '90, periodo nel quale le esportazioni sono cresciute in modo più rilevante rispetto al Valore Aggiunto, evidenziando un settore sempre più internazionalizzato. In termini di Valore Aggiunto il Sistema Moda italiano nel 2008 ha raggiunto un valore di 27,4 miliardi di euro, pari all'11% dell'intera industria manifatturiera italiana. Di fatto, il peso del sistema moda sul manifatturiero nazionale è molto significativo, soprattutto se confrontato con il 3,6% della Francia, il 4,9% della Spagna, il 2,9% del Regno Unito e l'1,7% della Germania. Tali Paesi, tra l'altro, nel corso degli anni hanno progressivamente ridotto l'impatto delle proprie filiere tessile-abbigliamento, concia, pelletteria e calzatura sulla propria economia nazionale" (Unicredit e Federazione dei distretti italiani, *I distretti della moda. Un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio dei territori*).

Questo settore si compone di alcune grandi imprese, le quali investono costantemente in ricerca e innovazione e che hanno successo a livello nazionale e internazionale, e di altre piccole medio imprese, specializzate in una o più fasi del processo produttivo e che lavorano prevalentemente per conto di terzi. Il sistema della moda italiano, quindi, offre imprese specializzate in tutte le diverse fasi del processo produttivo, affermandosi per la sua alta qualità nel mondo, nonostante la tendenza di alcune imprese a esternalizzare o delocalizzare la produzione in mercati emergenti, per sfruttare i bassi costi di produzione.

Il successo del Made in Italy discende dall'ottima combinazione dei seguenti fattori (Cia Diffusione, *L'industria del tessile abbigliamento*):

- Creatività e originalità, con la conseguente reputazione che le stesse hanno garantito ai

nostri stilisti e agli articoli da loro proposti su tutti i mercati del mondo;

- Autenticità, conferita dall'importanza che nel tempo ha assunto il Made in Italy e consolidata in virtù di una continua attività di Ricerca e Sviluppo, che ha definito una sorta di primato sul piano dello stile e dell'innovazione;
- Esclusività.

La presenza nel nostro paese di numerose imprese in aree geografiche ravvicinate e con funzioni a volte molto specializzate hanno permesso la nascita di distretti industriali³⁸. In Italia se ne possono trovare diversi con predisposizioni produttive specifiche come il distretto di Biella specializzato in filati e tessuti lanieri, di Asse del Sempione, di Bergamo, di Vicenza, di Prato, di Como concentrato nei tessuti di seta, di Carpi e di Treviso. Le imprese che sono prevalentemente occupate nella preparazione e nella filatura delle fibre tessili sono concentrate soprattutto in Lombardia (cotone, lino, seta e filati cucirini), Piemonte (lana pettinata) e Toscana, la fabbricazione di maglieria si canalizza soprattutto in Toscana e a Emilia-Romagna e al sud si trovano aziende che svolgono attività di maglieria di elevata qualità destinata a un'alta fascia di mercato. Nelle imprese della moda del centro-nord è possibile rilevare un più alto livello d'innovazione, perché solitamente propongono un marchio proprio e investono per la sua affermazione nel mercato italiano e straniero, mentre nelle imprese del mezzogiorno s'individua una maggiore propensione a operare per conto terzi. E' opportuno precisare che anche al centro-nord numerose imprese lavorano principalmente o esclusivamente nella subfornitura.

Il passaggio da un modello prevalentemente "fordista" a quello dei distretti ha permesso negli ultimi decenni, nell'industria italiana, l'affermazione e la condivisione di valori sociali ed economici e la rapida circolazione d'informazioni e conoscenze portando al successo il "sistema Italia" sui mercati stranieri. Le fonti di competitività dei distretti industriali del Made in Italy sono basate sulla flessibilità nell'organizzazione del lavoro, sulla qualità del lavoro, sulla capacità di acquisizione, adattamento e diffusione delle tecnologie, sul design e la qualità del prodotto, sul marketing e sui servizi post vendita. I distretti sono quindi strettamente legati al cosiddetto Made in Italy, ovvero ai prodotti di un complesso di settori fortemente associati all'immagine del nostro paese nel mondo.

Tuttavia l'ingresso nel mercato degli scambi mondiali di paesi emergenti che adottano strategie di prezzo particolarmente aggressive, l'allargamento dell'area di consumo e la diversificazione della domanda hanno imposto un cambiamento nelle politiche e nelle strategie delle imprese.

³⁸ Agglomerato di imprese di piccola media dimensione, ubicate in ambiti territoriali circoscritti, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate tra loro.

L'accresciuta concorrenza e competitività dei nuovi mercati richiedono elevati investimenti in innovazione, tecnologia, marketing e distribuzione, investimenti il più delle volte economicamente troppo pesanti per le aziende. In questa ottica numerose imprese, in particolare al nord, sono state costrette ad esternalizzare alcune fasi o l'intero processo produttivo, inizialmente verso territori nazionali limitrofi. In questo modo l'esternalizzazione della produzione ha consentito la diffusione del tessile su larga parte del territorio nazionale, con la nascita di numerose piccole e piccolissime imprese specializzate in una o più lavorazioni del prodotto. Grazie alla presenza di queste imprese specializzate, le imprese committenti tendono a dare sempre di più in outsourcing non solo le singole fasi della produzione, ma anche la sua organizzazione, per concentrarsi in attività ad alto valore aggiunto.

Tuttavia non si può non considerare le difficoltà che si sono venute a creare in questo settore. Una fase di grande trasformazione sta attraversando, infatti, le imprese italiane del tessile-abbigliamento. Esse si trovano a operare in un mercato in cui da alcuni anni la domanda cresce limitatamente e dal lato dell'offerta, è sempre maggiore la concorrenza di paesi che offrono condizioni economiche migliori. Di conseguenza cresce sempre di più la propensione di alcune imprese a spostare parte della propria produzione, non più solo verso terzisti italiani, ma in aree a basso costo come l'Est Europa, l'Asia orientale o Nord-Africa. La concentrazione delle risorse nelle attività ad alto valore aggiunto e lo spostamento della produzione in paesi a basso costo hanno portato, da un lato a un aumento del fatturato e dell'utile delle aziende, ma dall'altro a una scomparsa di numerose piccole imprese specializzate nelle fasi meno importanti della catena del valore del processo produttivo.

3.5 I distretti industriali

I distretti industriali rappresentano la caratteristica specifica principale del sistema produttivo italiano, che si differenzia per tale peculiarità dai sistemi produttivi dei paesi ad avanzato livello di sviluppo.

Il tema dei distretti industriali è stato trattato da un'ampia letteratura economica e sociale. Si tratta di un fenomeno caratteristico della struttura produttiva italiana, ma l'origine del termine distretto non nasce nel nostro paese. Infatti, è stato coniato da un economista inglese del XIX secolo di nome Alfred Marshall, che utilizzò il termine distretto per descrivere la realtà delle industrie tessili delle città di Sheffield e di Laucashire. Marshall individuò la seguente definizione: “ Con il

termine distretto industriale si fa riferimento a un'entità socio-economica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, fra le quali vi è collaborazione, ma anche concorrenza". Nonostante questa formulazione dei distretti risalga a molti anni fa, rimane tuttora di straordinaria attualità. Marshall aveva notato che "la co-presenza di imprese operanti nello stesso settore e nella stessa area creava "un'atmosfera industriale", che favoriva e sosteneva il consolidamento dell'industria locale". Il concetto di distretto industriale Marshalliano nasce quindi dall'interazione di due fattori rilevanti: la diffusione di piccole-medie imprese e la specializzazione produttiva di particolari aree territoriali. Sono questi gli elementi che creano l'immagine del distretto, caratterizzato dalla specializzazione produttiva di piccole-medie imprese localizzate entro una determinata area. Il distretto costituisce il luogo ideale per la formazione dei presupposti essenziali del progresso quali conoscenza, innovazione e circolazione delle informazioni.

Una successiva analisi dei distretti fu approfondita da Giacomo Becattini, che osservando l'area tessile di Prato in Toscana, riorganizzò le intuizioni di Marshall per applicarle a una più specifica analisi dei distretti in Italia. Il distretto industriale è definito da Becattini come: "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla co-presenza attiva, in un'area territoriale circoscritta di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali".

Le caratteristiche del distretto industriale possono essere così riassunte in alcuni punti.

Per prima cosa ci deve essere un'attività dominante di natura industriale che deve configurare una specializzazione in una determinata produzione di beni (come ad esempio il distretto dell'occhiale di Belluno o il distretto orafa-argentiero di Vicenza). Necessaria poi è una comunità locale, costituita da un gruppo di persone e da un parallelo sistema istituzionale. La comunità delle persone deve incorporare un sistema abbastanza omogeneo di valori che si è formando nel corso del tempo e che deve fornire incentivi all'attività imprenditoriale e all'introduzione d'innovazioni. Tale sistema di valori viene diffuso e trasmesso attraverso il sistema istituzionale, ovvero il mercato, l'impresa, la famiglia, le amministrazioni pubbliche, le associazioni politiche, sindacali e private. La comunità locale deve essere affiancata da una popolazione d'impresе, ciascuna delle quali specializzata in una singola fare, o in poche fasi del processo produttivo tipico del distretto. La specializzazione consiste in imprese che appartengono prevalentemente a uno stesso settore industriale, comprese le imprese ausiliarie che prestano servizi ad altre imprese, configurandosi come filiera o settore verticalmente integrato. I distretti sono caratterizzati quindi, dall'integrazione orizzontale delle piccole-medie imprese che li compongono, sintesi di forte tradizione artigianale, di storia, di cultura sociale e organizzazione industriale, le quali collaborano e cooperano dividendosi tra loro i compiti similmente alle grandi imprese, ma con una flessibilità maggiore, e utilizzano il

contesto territoriale dove sono inserite. Questo è reso possibile soprattutto dai flussi di economie esterne che si generano localmente fra le imprese inserite nella comunità attraverso l'insieme di conoscenze, valori, comportamenti tipici e istituzioni. E' proprio l'interazione tra impresa e comunità che favorisce la formazione e la riproduzione del distretto. Il distretto non deve essere confuso con le aree industriali, territori dove sono concentrate imprese di differenti settori e specializzazioni, che molto spesso non hanno sviluppato tra loro alcun tipo di collaborazione e alcun legame con i territorio.

3.6 Il distretto Veneto sistema moda

Il distretto Veneto Sistema Moda nasce nel 2004 e raggruppa 183 aziende operative nei diversi segmenti del settore moda³⁹, dislocate in quasi tutte le province venete prevalentemente nel trevigiano e nel vicentino.

L'industria della moda è una delle attività economiche che maggiormente contribuiscono al valore aggiunto della regione Veneto, con attività industriali dislocate in molteplici bacini locali. Questa caratteristica differenzia il distretto in questione dal significato più classico del termine, poiché manca la condizione tipica della forte concentrazione territoriale. Per questo motivo possiamo definirlo come un "meta-distretto" e non un distretto vero e proprio.

La specializzazione settoriale del Sistema Moda Veneto racchiude prevalentemente il settore tessile-abbigliamento, con una maggior presenza di aziende del secondo tipo rispetto al primo, includendo anche i produttori di accessori e ausiliari, in una filiera che si completa con commercianti e intermediari specializzati e con imprese di servizi avanzati dedicati, quali studi di design, stilisti e tutto quello che supporta la tipologia di prodotto e il mercato del tessile-abbigliamento. L'orientamento al mercato è molto forte e in molti casi le aziende facenti parte del distretto sono leader a livello mondiale nel segmento di competenza sviluppando una notevole capacità di anticipare le tendenze moda nei propri mercati di riferimento.

In termini dimensionali il tessuto produttivo si struttura con una forte presenza di imprese medio-grandi, che ha promosso la creazione nel tempo di una rete di rapporti e di scambi continui che apportano contributi di innovazione e di competitività all'intero sistema, in una logica di "lavoro di squadra", per affrontare con maggiore efficacia i temi di interesse comune. Collocate nel territorio troviamo importanti realtà produttive come Benetton e Stefanel distribuite nel territorio

³⁹ Fonte: Unicredit e Federazione dei distretti italiani, *I distretti della moda. Un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio dei territori.*

della provincia di Treviso, mentre nel vicentino spiccano grandi nomi come Diesel e il Gruppo Italservices.

Per quanto riguarda la propensione all'investimento, gli imprenditori locali, soprattutto nelle imprese maggiori, sono fortemente orientati a investire nel patrimonio della propria azienda perché l'imprenditore crede profondamente nella capacità di successo delle sue idee.

Considerando la struttura organizzativa, la maggior parte di queste imprese si tramanda da padre a figlio, di generazione in generazione, in una logica familiare, dove non suscita molto consenso la delega. Anche se in molti casi la dimensione aziendale rende la delega di alcune decisioni operative indispensabile, l'intervento della famiglia pare sia ancora molto spesso una condizione imprescindibile per queste imprese.

Tutte le imprese del "meta-distretto" hanno un'alta propensione all'export che fonda i suoi successi sull'elevata qualità del prodotto tipica del Made in Italy, qualità cresciuta sempre di più grazie all'interazione con le altre imprese del distretto e propria della forte cultura imprenditoriale che contraddistingue le realtà Venete.

In tale contesto, nel corso degli ultimi anni, si sono diffusi, tra le imprese venete della moda, fenomeni più o meno importanti di esternalizzazione produttiva. Queste strategie sono state gestite dalla maggior parte degli imprenditori mantenendo nel territorio le fasi cruciali del design, del controllo di qualità e del marketing e facendo leva sulle competenze storiche e sulle nuove professionalità che il territorio ha saputo creare. Recentemente però, il Sistema Moda Veneto si trova in una fase delicata del suo sviluppo perché, da un lato le imprese leader e le relative filiere di appartenenza si sono rafforzate ed hanno aumentato la loro competitività sia sui mercati interni sia su quelli esteri e, dall'altro, molte piccole imprese hanno cessato la loro attività perché incapaci di sostenere la concorrenza dei paesi emergenti. La chiusura di queste ha creato una reazione a catena con non poche difficoltà tra tutti gli anelli della filiera, perché le imprese sopravvissute non riescono più a trovare così facilmente fornitori sul territorio e sono di conseguenza "costretti" a entrare in nuovi mercati per poter proseguire la loro attività.

Di conseguenza, in un tessuto produttivo sempre più orientato verso piattaforme internazionali, i terzisti rimasti a tutt'oggi sulla piazza sono le eccellenze qualitative della categoria, che spesso hanno perso la loro connotazione prettamente locale per essere al contempo in grado di servire le imprese leader del territorio al pari dei sofisticati colossi mondiali, talvolta con la creazione di un marchio proprio.

3.7 I distretti industriali e la crisi

Le sfide competitive cui è sottoposto oggi l'imprenditore mettono alla prova, e talvolta in discussione, i modelli organizzativi che si sono consolidati del tempo.

Oggi le aziende si trovano a competere in un ambiente in continua evoluzione, poiché sono cambiati gli equilibri politici e geografici che hanno portato dei nuovi paesi in concorrenza. Dal lato tecnologico si sta assistendo a una costante evoluzione che, da una parte comprime i tempi di risposta da parte delle aziende verso il cliente attraverso una manodopera sempre più specializzata e, dall'altra, facilita la rete di comunicazione da parte delle imprese. Inoltre si sta assistendo a una drastica e costante riduzione del ciclo di vita media dei prodotti e a una continua esigenza da parte delle aziende di dover ottimizzare il più possibile lo sfruttamento delle risorse e di innovarsi continuamente per poter restare nel mercato. La globalizzazione ha, infatti, messo a dura prova la vita dei distretti industriali manifatturieri, provocando inevitabilmente dei rimescolamenti nei processi di produzione e di sviluppo. Questo fenomeno si inserisce su due fronti principali, introducendo reazioni da parte dei sistemi produttivi locali. Da una parte crea importanti vantaggi di costo attraverso l'esternalizzazione o la delocalizzazione della produzione in paesi emergenti, inducendo l'imprenditore a scelte drastiche ma spesso indispensabili alla sopravvivenza dell'azienda, e dall'altra induce ad aprire le storiche filiere locali sia a monte sia a valle. Si tratta di processi inevitabili ai quali le imprese, anche piccole, devono rispondere per competere nella nuova dimensione globale. In tale contesto, il territorio a scala locale che storicamente caratterizzava i distretti industriali sembra avviarsi verso una progressiva perdita di ruolo, dovuta dal fatto che la maggior mobilità delle persone, delle informazioni e delle merci riduce il vantaggio competitivo garantito dalla prossimità fisica.

CAPITOLO QUARTO

IL CASO ITALSERVICES S.p.A.

4.1 Il contesto

Negli ultimi anni si è assistito a un progressivo rallentamento della domanda di prodotti di abbigliamento. Da un lato, la crisi finanziaria in cui si trova il nostro sistema si riflette sul clima e sul contesto in cui l'abbigliamento si inserisce e ha contribuito a questa debolezza negli acquisti, dall'altro lato, in una società in continua evoluzione, tutti i cambiamenti che riguardano le famiglie e le abitudini dei consumatori influiscono e impattano notevolmente sui consumi⁴⁰.

Oggetto di ricerca è l'azienda Italservices S.p.A., unità operativa all'interno del più grande Gruppo Italservices⁴¹, famosa soprattutto per la produzione di jeans di vario livello. Se pensiamo al denim, ognuno di noi ne possiede almeno un paio nel proprio armadio, sia esso a zampa, regular, skinny, strappato e chi più ne ha più ne metta, tanto da poterlo definire come un capo d'abbigliamento "sempreverde", ideale per quasi ogni tipo di occasione. Già da anni, molte case di moda, dalle più famose alle meno rinomate, hanno proposto una propria linea denim perché sembra che la domanda di questo prodotto non sia soggetta a flessioni significative. Per molti infatti il jeans è una sorta di "stile di vita", per altri invece è un oggetto di culto, se si pensa alle edizioni limitate o ai capi vintage magari indossati dal nostro cantante preferito. Nonostante sia un capo molto usato, i consumatori sono sempre più competenti, informati e critici in questo ambito specifico, obbligando lo stilista a reinventarlo continuamente per essere al passo con la moda.

Il jeans nasce nel lontano 1500 a Genova e altro non era che un particolare materiale con cui venivano fabbricate le vele delle navi. Con il nome "blue de Genes" (da qui blue jeans) s'indicava un particolare tipo di telone di colore blu utilizzato sulle navi per le vele e per coprire le merci. Questo tessuto, adatto ai lunghi viaggi dei marinai liguri perché particolarmente resistente alle intemperie, veniva fabbricato nella città francese di Nimes, da qui la parola denim (De Nimes). Solo

⁴⁰ Basti pensare alla tipica famiglia di oggi, una famiglia sempre meno numerosa, con meno figli e conseguentemente una minore spesa di capi di vestiario.

⁴¹ Il Gruppo Italservices si compone oggi di tre unità operative che insieme producono e distribuiscono 9 marchi di jeanswear e casualwear: Italservices S.p.A. che si rivolge in particolare ad un pubblico femminile con Met, Cycle e Chino&Friends, JT Industries S.p.A. più focalizzato sull'uomo con Nolita, Ra-RE e Heavy Project e IT's News S.p.A. con un taglio decisamente più fashion con JFour, JColor e Sartoria Tramarossa. Questa segmentazione di target fa sì che le tre unità operative, il Gruppo Italservices sia in grado di rispondere alle esigenze dell'intero mercato.

dopo il 1850 il termine jeans inizio a essere identificato per un determinato modello di pantaloni⁴². Fino alla seconda Guerra Mondiale, il jeans rimane un abito da lavoro per poi diventare, dopo il dopoguerra, un indumento da tempo libero. Anche i grandi personaggi del cinema e del rock'n'roll come James Dean e Elvis Presley iniziarono a indossare questo capo, dando il via alla sua scalata verso il successo che fino ad oggi non ha visto battute d'arresto.

4.2 L'azienda e la sua storia

Italservices S.p.A. nasce nel 1993 come azienda specializzata nella produzione di capi in commercializzato per marchi internazionali su iniziativa di Moreno Giuriato, giovane imprenditore veneto con grandi competenze commerciali, industriali e amministrative. Nel 1997 entra nel gruppo Eugenio Schiena, pietra miliare del panorama del jeans Made in Italy e creatore negli anni ottanta di marchi storici negli come Americanino⁴³. Da questa fusione nasce Met, il primo marchio dell'azienda.

Fino ad allora Italservices produceva griffe internazionali per conto terzi, e come tutti i produttori per conto terzi, a un certo punto decise di dare vita a un proprio brand. L'idea di Met nasce dall'esigenza di rafforzare il fatturato e al tempo stesso dalla geniale intuizione della mancanza di un Made in Italy nel settore denim. Nei suoi primi cinque anni di vita il marchio è stato protagonista di una crescita notevole e costante, portando il fatturato di Italservices da 12 milioni di euro del 1998 a 20 milioni nel 2002, fino ad arrivare a chiudere con oltre 98 milioni di euro nel 2011 segnando un più 19,21% rispetto all'esercizio 2010.

⁴² La storia racconta come Giuseppe Garibaldi nella battaglia di Marsala indossasse un paio di jeans.

⁴³ Nel 1988 il fatturato di Americanino fu di 280 miliardi di lire.

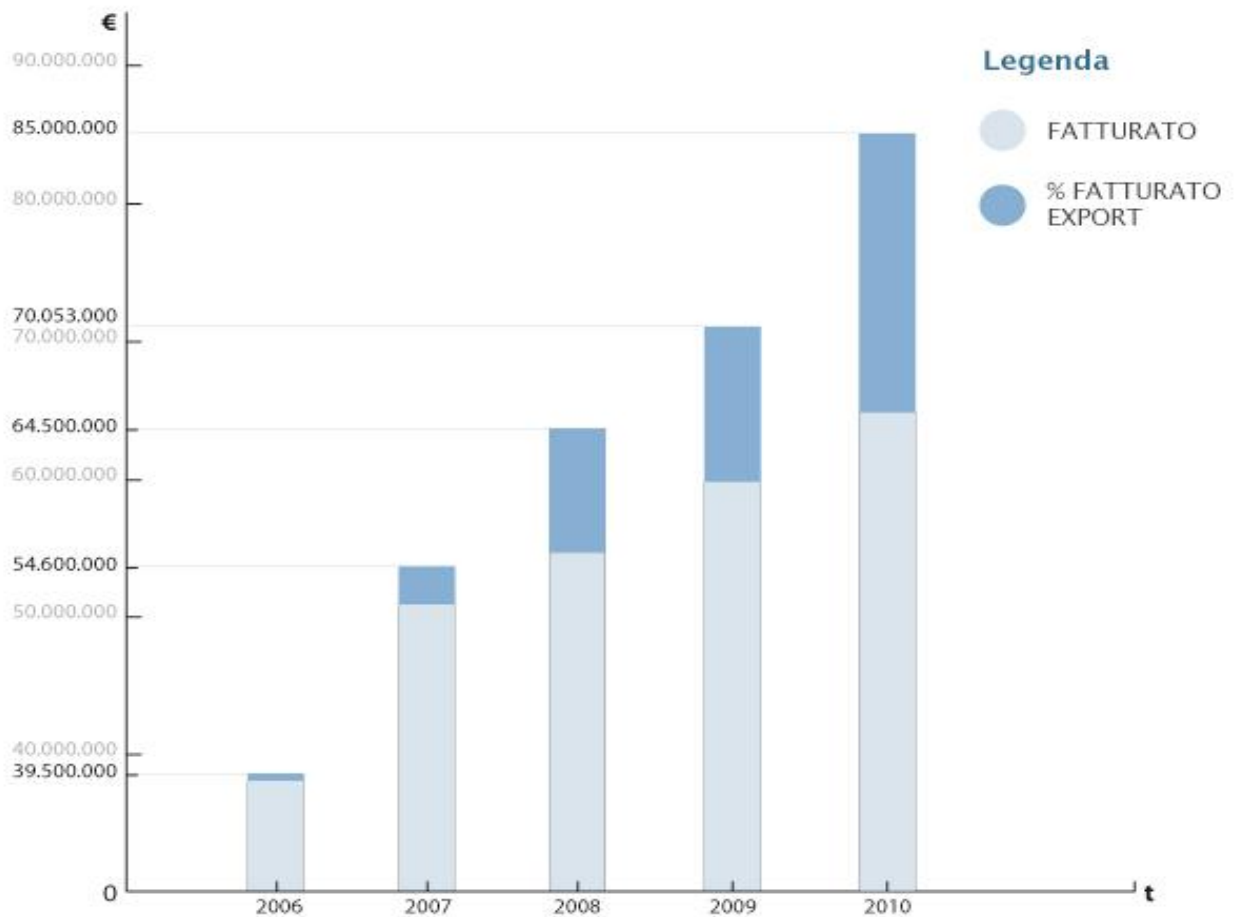


Fig. 4.1 L'evoluzione del fatturato dal 2006 al 2010.

Fonte: <http://www.italservicesspagroup.it>

La fetta maggiore di fatturato è dovuta da Met, che possiamo definire il marchio principale dell'azienda, molto conosciuto non solo in Italia ma anche all'estero (middle East, Russia, Giappone e America), che occupa circa il 50% del fatturato, seguito da Cycle che occupa circa il 30%. Per quanto riguarda la distribuzione dei ricavi delle vendite totali di Italservices S.p.A., il 73,14% proviene dall'Italia mentre il restante 26,86% deriva dall'estero. I grafici riportati sotto rappresentano la distribuzione dei ricavi totali delle vendite di Italservices S.p.A. e quella nello specifico dei marchi Met, Cycle e Chino&Friends.

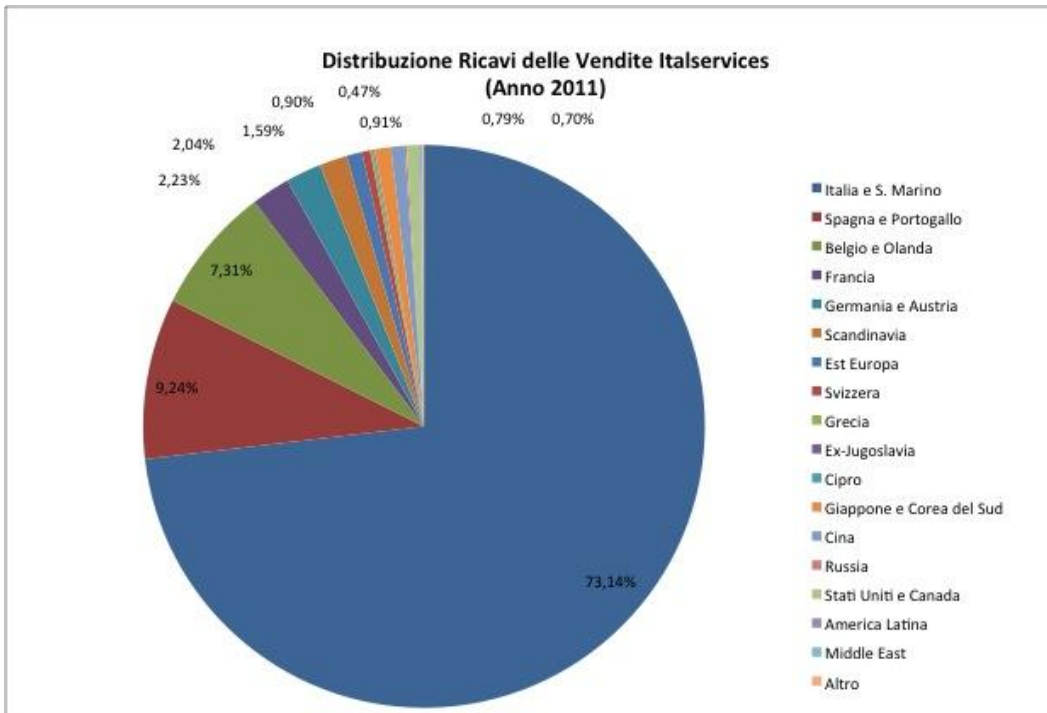


Fig. 4.2 Distribuzione dei ricavi delle vendite di Italservices S.p.A. nel 2011.

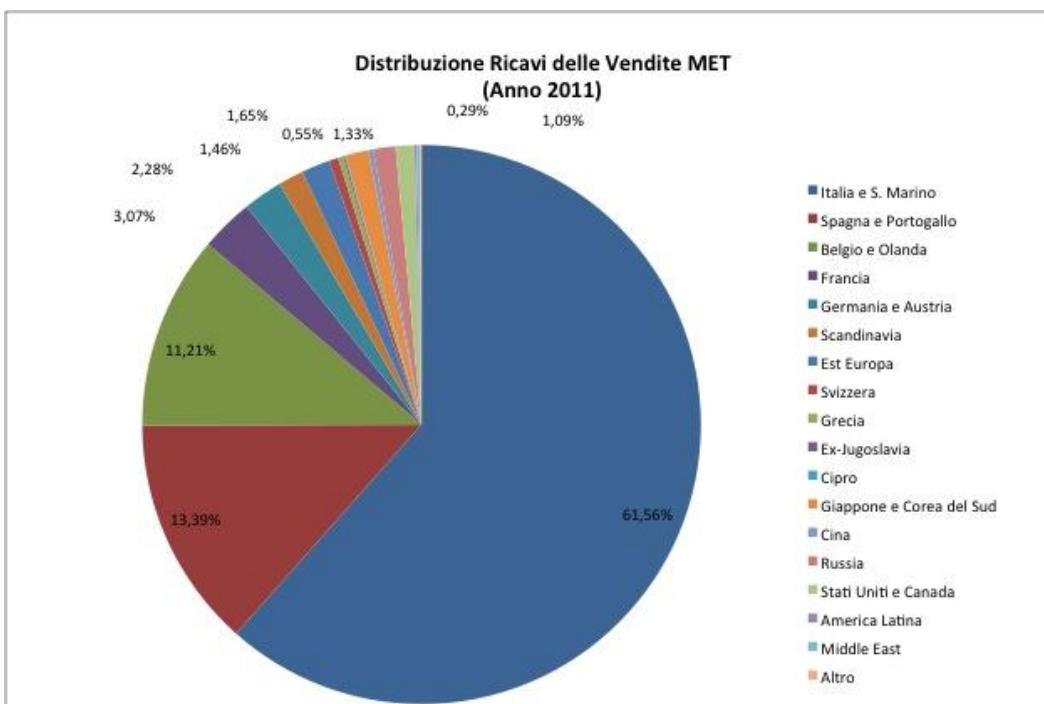


Fig. 4.3 Distribuzione dei ricavi delle vendite di Met nel 2011.

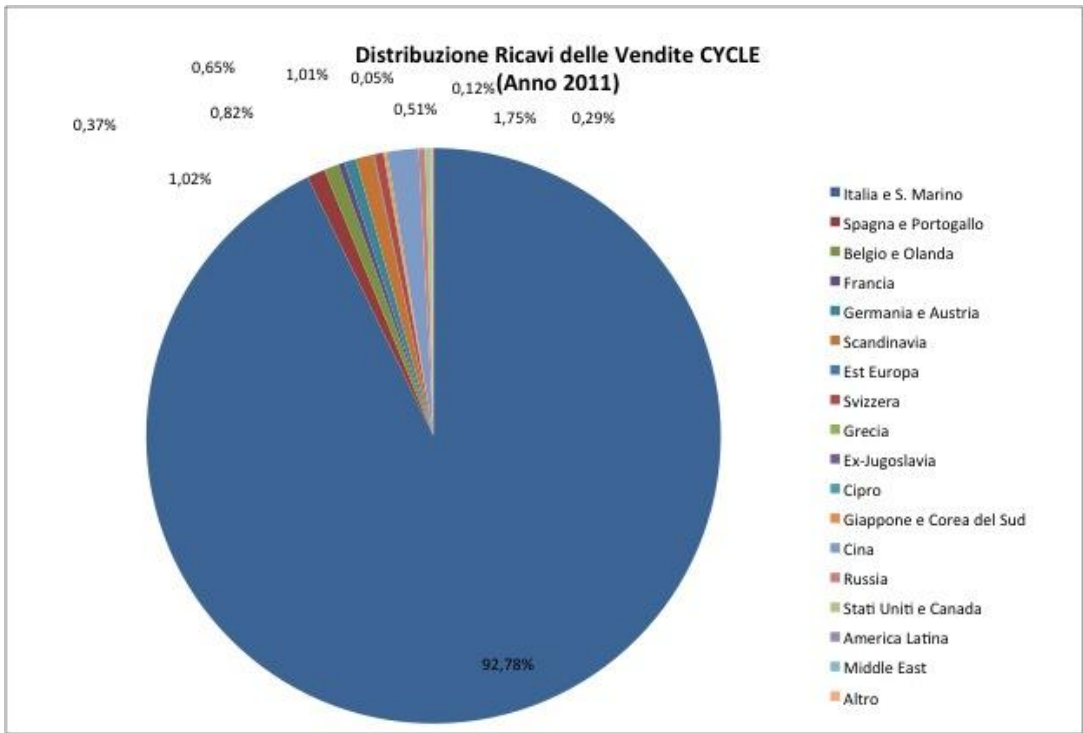


Fig. 4.4 Distribuzione dei ricavi delle vendite di Cycle nel 2011.

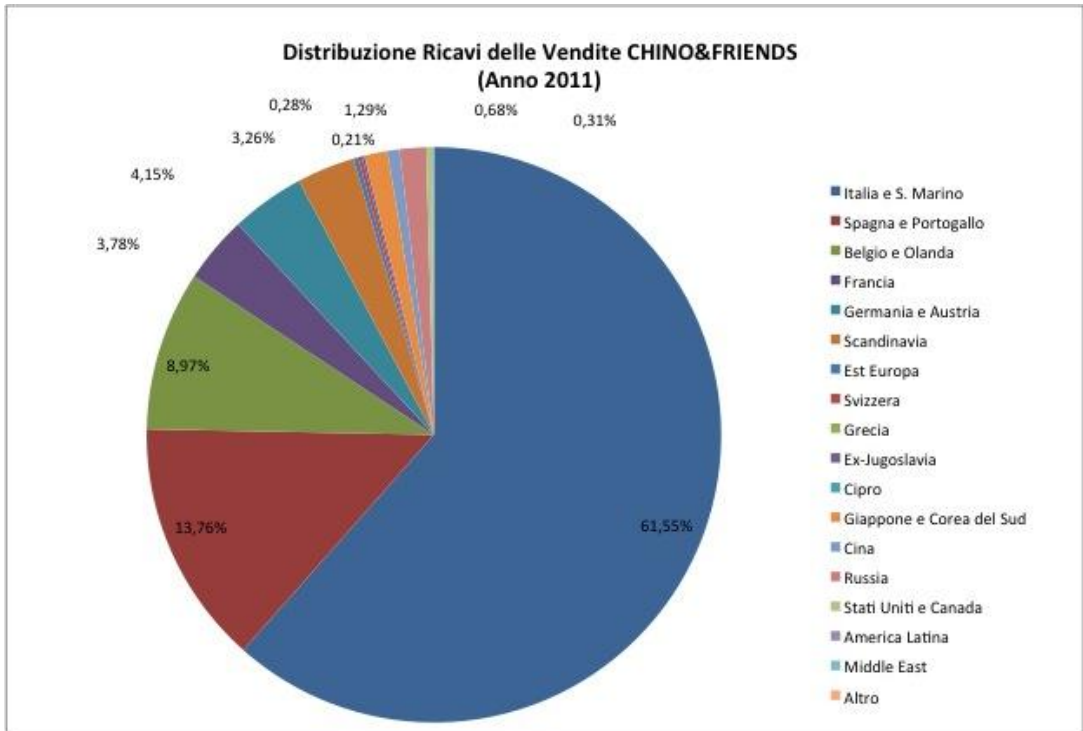


Fig. 4.5 Distribuzione dei ricavi delle vendite di Met Chino&Friends nel 2011.

Met non rimane a lungo l'unico marchio e nel 2002 l'azienda aggiunge nel proprio portafoglio il marchio Cycle, che va a posizionarsi in un differente segmento di mercato. Esso, infatti, decisamente più fashion, si afferma nel mercato secondo una formula che miscela street-wear e sartorialità. Partito solo dal denim, il marchio si è sviluppato molto velocemente arrivando a offrire un total look che comprende maglieria, pelletteria, accessori e calzature. Nel 2007 innovazione, competenza e desiderio di affermarsi in nuovi mercati hanno dato vita ad un nuovo marchio: Heavy Project. Si tratta di quel prodotto che mancava nella segmentazione alta del mercato, attraverso una tipologia di pantalone evoluto per uno stile casual, caratterizzato dalla cura dei dettagli e da qualità assoluta per un cliente che veste con classe ed eleganza. Nel 2008, il marchio Met decide di produrre solo donna e nasce così It's, dedicato unicamente a una produzione maschile. Con la collezione fall-winter 2011-2012 si vide l'entrata nell'impresa di Chino&Friends, marchio che inizialmente inglobò la già esistente linea uomo di It's per poi eliminarla totalmente e occuparsi esclusivamente della produzione donna dalla collezione fall-winter 2012-2013. Nel 2012 la gestione della già esistente Heavy Project è stata spostata nell'unità It's News S.p.A.

Il grafico illustra con una linea temporale gli anni di nascita di tutti i marchi del gruppo.

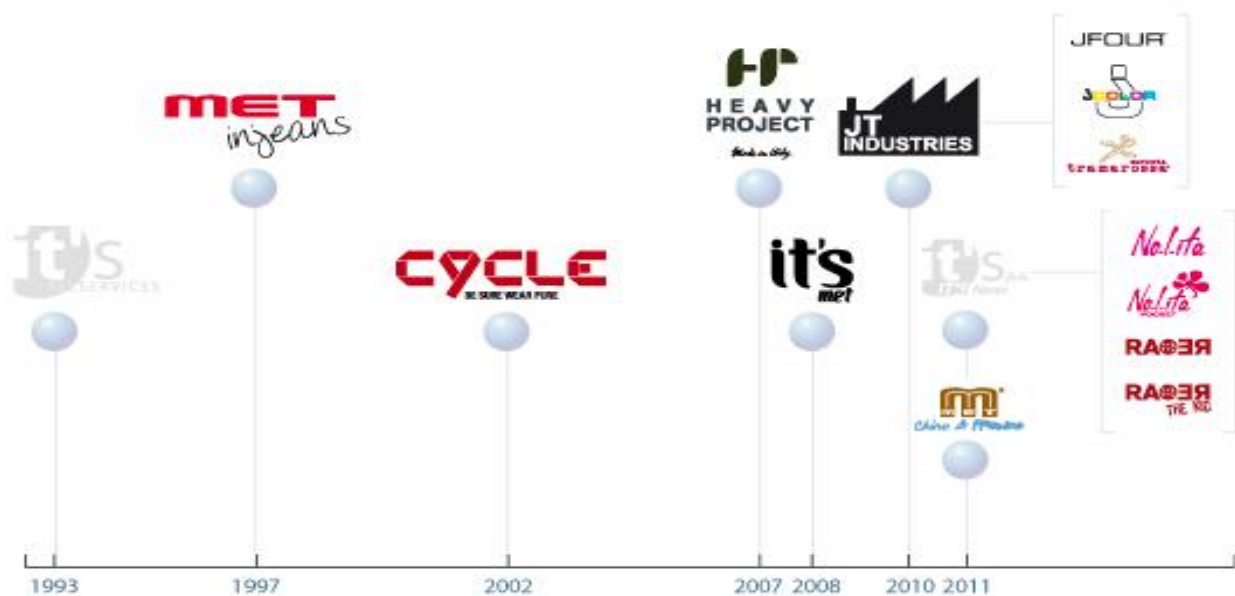


Fig. 4.6 La nascita dei vari marchi lungo la linea temporale.

Fonte: <http://www.italservicesspagroup.it>

Si può affermare con certezza che Italservices S.p.A. è un ottimo esempio d'impresa di successo e il suo incremento annuo del giro d'affari di circa il 20% lo dimostra. Le ragioni di tale

successo si ricollegano al costante investimento in ricerca e sviluppo, a un'organizzazione che mira a una certa flessibilità e anche a una strategia orientata a fornire un servizio al cliente nel miglior modo e nel minor tempo possibile.

4.3 La mission di Italservices S.p.A.

In un mercato ormai saturo, l'azienda si pone l'obiettivo di porre il consumatore al centro del sistema, attraverso il posizionamento di un prodotto per la maggioranza giovane nel segmento sport wear con una forte attenzione ai dettagli, a vestibilità e qualità dei capi, senza trascurare il giusto rapporto qualità-prezzo. L'azienda inizialmente puntava al prodotto e alla massimizzazione del volume di vendita. In seguito il suo obiettivo si è spostato verso la customer satisfaction, grazie allo studio, realizzazione e distribuzione di prodotti che soddisfino le aspettative dei differenti consumatori. Questa mission è assolutamente in linea con l'economia moderna la quale vede il consumatore protagonista assoluto e soggetto al centro dell'universo commerciale, sono le aziende che devono ruotare attorno a lui e adeguarsi a ogni minimo cambiamento. L'azienda, dunque, non si prefigge l'obiettivo di vendere quanto più prodotto, ma di fabbricare ciò che si può vendere, puntando molto a dare il giusto rilievo a informazioni circa la filosofia del marchio e la garanzia di qualità dei propri prodotti puntando sul Made in Italy. Ricerca e innovazione procedono di pari passo per restituire prodotti "su misura", e sembra che l'azienda sia riuscita a comprendere al meglio le esigenze del consumatore finale, oltre che del negozio/cliente.

4.4 I marchi

4.4.1 Met

Come accennato prima, il marchio Met è nato nel 1997 dall'incontro tra Moreno Giuriato, presidente del gruppo, e Gegè Schiena pietra miliare nel panorama della jeanseria Made in Italy negli anni e personalità di spicco del settore dell'abbigliamento informale. Famoso per le sue competenze di prodotto e stile, è stato il fondatore di marchi e linee di successo internazionale come Avirex, Americanino, Kingino, Murphi&Nye e altri ancora.

Il nome Met deriva dall'abbreviazione dello storico brand Metropolitan creando un marchio facile da ricordare, pronunciare e memorizzare. Si tratta di un marchio di abbigliamento femminile,

inizialmente solo denim, che oggi offre un'ampia offerta per un total look, proponendo soluzioni denim per tutti i giorni e per tutte le occasioni. Met jeans propone soluzioni every day, ma anche capi ricchi nelle lavorazioni e nei tessuti per vestire situazioni anche più importanti e speciali. Ogni rifinitura è curata nei minimi dettagli in modo unico e l'obiettivo è quello di valorizzare il fisico di chi indossa il jeans Met. Questo è reso possibile da accurati studi di vestibilità e svariati fitting, per dare al capo una linea femminile che esalti le caratteristiche del corpo. Una delle ultime novità è il jeans gioiello, che rappresenta il marchio nell'immaginario collettivo. Esso nasce dall'intuizione di unire il denim da sempre espressione di sportività e abbigliamento casual, con le applicazioni Swarovsky, tipiche dei capi più preziosi. In questo modo Met propone un capo in cui l'accessorio è protagonista e alleato, dando quel tocco in più che fa la differenza e rende il jeans adatto anche a serate particolari.

La collezione Met viene suddivisa in veri e propri pacchetti, declinando tipologie di prodotti spesso molto diversi tra loro, in un'offerta trasversale che mira a conquistare consumatori con esigenze, gusti e necessità anche distanti tra loro. In questo modo, è il prodotto stesso ad auto-determinarsi e a posizionarsi nella misura in cui il mercato viene meglio soddisfatto. I pacchetti rappresentano dei temi diversi all'interno della stessa collezione, di natura innovativa oppure continuativa, e si legano a logiche di pricing diverse. È in queste logiche che maggiormente si riflette la trasversalità del prodotto, il cui prezzo prevede diversi gradi di accessibilità e dipende dalla tipologia dei materiali impiegati, dal grado di lavorazione e di trattamento, e dal contenuto stilistico. Grazie alla suddivisione in pacchetti, Met può presentare diverse opzioni ai propri clienti, e si può inoltre collocare sul mercato in fasce di prezzo diverse a seconda del contenuto stilistico di ogni tema. Da qui ne deriva la capacità del Marchio di posizionarsi su segmenti diversi e di rivolgersi a target differenti. Ad esempio, nei mercati esteri la domanda coincide con l'offerta più accessibile, vale a dire quella di prodotti basici e continuativi, che sono indubbiamente più facili da collocare e da vendere, e capi standard, che sono assolutamente costanti nel tempo, il tutto rafforzato dal fatto che tali modelli propongono vestibilità consolidate nel tempo e particolarmente azzeccate.

met[®]



Fig. 4.7 Il logo del marchio Met e alcune immagini dalla presentazione autunno-inverno 2012-2013.

4.4.2 Cycle

Dalle ambizioni e dai sogni di un piccolo gruppo di giovani amici, nasce Cycle nel 2002. Gli attuali direttori creativi e responsabili stilistici del marchio sono due giovani fashion designer del padovano: Elena Boaretto ed Andrea Bertin che si occupano rispettivamente della collezione donna e dell'uomo. Le esperienze passate nel settore della moda hanno dato loro modo di sviluppare tipologie stilistiche interessanti per dare vita a un prodotto casual, ma al contempo evoluto. Il brand nasce dalla scelta di inventare e re-inventare, secondo un personale stile di vita, modi di essere già esistenti, dando loro "ciclicità". Questa scelta proviene dall'idea di mescolare trattamenti, tessuti e lavaggi diversi per dare vita non solo al denim, ma anche a maglieria, pelletteria, abiti, camiceria, felperia e quant'altro strutturandosi in un total look completo. Il marchio, di forte ispirazione vintage, ha una forte personalità stilistica che unisce sartorialità e artigianato, caratteristiche che lo contraddistinguono e lo rendono riconoscibile sul mercato.

Lo slogan del marchio è "be sure, wear pure" per indicare la grande passione e la forte ricerca di materiali naturali per produrre capi dalle eccellenti finiture. Il capo più rappresentativo è il classico denim a cinque tasche, che di stagione in stagione viene reinventato ed interpretato come un capo adattabile alle esigenze di chi lo indossa. La produzione della jeanseria si avvale nella quasi totalità dei casi delle migliori fibre di cotone giapponese, mentre i finissaggi sono opera della più importanti aziende italiane differenziandosi, anche negli accessori come bottoni e rivetti. Qualità e stile contraddistinguono il Made in Italy e il marchio stesso è continuamente impegnato in attività di ricerca, al fine di porre un'attenzione sempre maggiore ai particolari che conferiscono alle collezioni di Cycle un carattere di assoluta unicità.





Fig. 4.8 Il logo del marchio Cycle e alcuni scatti dalla campagna pubblicitaria autunno-inverno 2012-2013.

4.4.3 Met Chino&Friends

Nato da un'idea di Gegè Schiena, la linea Met Chino&Friends entra in scena nel 2010. Protagonista esclusivo del nuovo progetto è il Chino, capo che ha vissuto nel corso degli anni una notevole trasformazione: da parte costitutiva delle uniformi militari americane a must dell'abbigliamento civile, apprezzato per le sue caratteristiche di praticità ed eleganza discreta. La cultura del denim si riversa così, in un nuovo concetto di chino sviluppato in molteplici vestibilità studiate ad hoc per valorizzare il comfort e le caratteristiche tecniche dei materiali. Completano il look i friends come giacche, camice ed accessori quali sciarpe, cappelli, cinture e scarpe.

Met Chino&Friends interpreta uno stile "tous les jour" dal gusto internazionale, femminile e ricercato, per un look in continua evoluzione che conserva un'eleganza casual.





Fig. 4.8 Il logo del marchio Met Chino&Friends e alcune immagini dalla sfilata primavera-estate 2013.

4.5 Le scelte distributive

L'azienda è fortemente orientata alle esportazioni, soprattutto con il marchio Met. Oggi il gruppo è presente in tutti i principali mercati europei, in Russia, in alcuni paesi del middle East, in Giappone e negli Stati Uniti. Alcuni dei punti di forza dell'azienda in questo momento sono la sua espansione in nuovi mercati, il mantenimento e consolidamento del rapporto con i propri distributori esteri, l'attenzione al servizio del cliente e la diversificazione del prodotto.

I paesi, oltre all'Italia, la cui gestione è affidata agli agenti sono Spagna, dove esiste una filiale Italservices Espana, Francia e Belgio. A occuparsi di Scandinavia, Germania, Austria, Grecia,

Olanda, Russia e Giappone sono dei distributori rendendo più facili i contatti dell'impresa produttrice con il mercato e l'interpretazione del mercato stesso, mentre per ciò che riguarda gli Usa l'azienda è presente con un monomarca a Miami e una Italservices Inc sempre a Miami per la distribuzione sul territorio americano. Nel futuro altri negozi monomarca saranno aperti ad Amsterdam, Los Angeles e Parigi.



Fig. 4.9 Rappresentazione grafica della distribuzione.

Fonte: <http://www.italservicesspagroup.it/index.php?lang=it>

Ci sono anche numerosi Paesi di recente acquisizione e si tratta di Portogallo, Austria, Svizzera, Libano, Emirati Arabi, Arabia Saudita, Israele, Romania, Bulgaria e Paesi Baltici. Grazie a un ufficio commerciale interno e strutturato per linee di brand, l'azienda può fornire un eccellente servizio al cliente, ed è in grado di soddisfare in tempo reale le esigenze e le richieste dei propri clienti e di dedicare attenzione anche alle nuove realtà sopra citate. Per quanto riguarda i punti vendita, Italservices S.p.A. si rivolge esclusivamente a multibrand stores, anche se, dopo l'apertura del negozio monomarca a Miami si sta progettando l'apertura di altri stores ad Amsterdam, Los Angeles e Parigi.

4.6 La struttura organizzativa

La realtà italiana è costituita per il 98% da piccole - medie imprese, in particolare le medie imprese sono quelle che contano un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250 e che fatturano non più di 40 milioni di euro annui.

Italservices, pur non essendo definibile una grande impresa, non rispecchia completamente questi standard. A oggi l'azienda dà lavoro a 123 dipendenti, di cui 108 hanno un contratto a tempo indeterminato, 10 hanno un contratto a tempo determinato, 2 con contratto a tempo apprendistato e 3 con un contratto di tipo Co.Co.Pro. Inoltre i dipendenti con contratto a tempo di apprendistato sono sempre stati confermati e quelli con contratto a tempo determinato sono trasformati a tempo indeterminato nell'80% dei casi. Da questo punto di vista si trova entro la soglia della media impresa, ma il suo fatturato è circa il doppio, come abbiamo visto prima.

Il modello organizzativo è un modello fortemente centralizzato, poiché la proprietà prende tutte le decisioni in maniera diretta. Si potrebbe pensare che l'azienda si basi su un modello in cui il proprietario si propone come una sorta di monarca e tutte le decisioni si concentrano nelle sue mani, poiché non è raro questo tipo di situazioni negli esempi italiani. Contrariamente a quello che si può pensare, Italservices opera in un mercato molto vasto e altamente competitivo nel quale trova un suo posizionamento spesse volte, come azienda di "nicchia". La "disorganizzazione" dell'azienda riflette la convinzione di molti imprenditori, i quali credono che il successo non dipenda dalla pura e semplice applicazione di modelli organizzativi e tecniche gestionali standard.

Sebbene l'azienda operi nel contesto competitivo dinamico e in continua evoluzione del prodotto moda, essa riesce a mantenere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti, grazie alla valida formula imprenditoriale strategica maturata dai titolari nel corso della loro esperienza trentennale e che permette loro, pertanto, di avere in pugno il mercato di riferimento.

Il potere decisionale è concentrato nelle mani dei due fondatori i quali gestiscono l'azienda in maniera congiunta negli aspetti di carattere generale, mentre operano in maniera individuale negli aspetti più specifici in relazione alle loro competenze personali.

Eugenio Schiena si occupa di ricerca e creatività all'interno dell'azienda, presiede di conseguenza tutte le fasi della filiera produttiva legate alla connotazione tipicamente artigianale di ogni capo realizzato e si occupa della supervisione della parte relativa a comunicazione, promozione e immagine dei marchi Met e Met Chino&Friends.

Il presidente di Italservices S.p.A., Moreno Giuriato, gestisce il reparto commerciale e logistico-organizzativo e quello finanziario del gruppo.

Un'altra figura molto importante in azienda è quella del Dott. Roberto Luison, amministratore

delegato a partire da marzo 2007 dopo un periodo di conoscenza della realtà aziendale. L'idea di inserire questa figura nasce nel 2006 in un'ottica di ulteriore crescita e di rafforzamento del proprio business. Attraverso il grande bagaglio di esperienza del Dott. Luison nella gestione di marchi di spessore, l'azienda è andata progressivamente modificando il proprio assetto organizzativo approdando a una forma maggiormente collaborativa. L'inserimento di un amministratore delegato si traduce nella volontà dei vertici aziendali di avere una figura intermediaria con delega di potere decisionale per bilanciare gli interventi di espansione sul mercato, evitando il rischio di problematiche derivanti dalla figura dell'imprenditore.

L'azienda si caratterizza anche per la sua grande capacità innovativa, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e il ruolo degli imprenditori stessi. Il personale di Italservices S.p.A. si compone per l'80% di giovani di età compresa tra i 25 e i 35 anni, perché si ritiene che i dipendenti di questa fascia d'età sono più predisposti ad assorbire la cultura aziendale e lavorativa. Gli imprenditori e le altre figure di responsabilità presenti all'interno della realtà aziendale operano in autonomia, ma nel rispetto dei loro ruoli e dei loro confini, riportando i loro risultati agli imprenditori. Questi ultimi non delegano ma valutano ogni volta le decisioni in relazione al caso, per raggiungere gli obiettivi prefissati.

4.7 Il processo produttivo di Italservices S.p.A.

Fin dalla sua nascita nel 1993, Italservices S.p.A. si è affacciata al mondo del mercato con una struttura tipica di tutti i produttori di jeanseria e abbigliamento casual, una struttura flessibile, dove le core competence sono custodite gelosamente all'interno dell'azienda e i processi di supporto sono affidati a terzi.

Il quartiere generale di Italservices S.p.A. si trova a San Pietro in Gu, piccolo paesino della provincia di Padova a ridosso del distretto industriale di Vicenza e all'interno del più grande Distretto Veneto Moda. All'interno della sede si trovano gli uffici marketing, commerciale, produzione, modelleria, prototipia, acquisto, prodotto e stile, l'amministrazione, il magazzino e la direzione⁴⁴. Tutta la produzione dei capi di abbigliamento e accessori è affidata invece a terzi. Il motivo di questa decisione strategica si ritrova nella tipologia dell'azienda, un'azienda che opera nel settore della moda, dove la produzione è dettata dalle collezioni autunno-inverno e primavera-estate, non garantendo una continuità nella produzione dei capi durante tutto il corso dell'anno. Di

⁴⁴ Come abbiamo visto prima l'assetto organizzativo aziendale è elementare e poco complesso, caratterizzato dal ruolo centrale dell'imprenditore, punto di riferimento interno, ma soprattutto esterno.

conseguenza, investire in strutture fisse di produzione e in personale specializzato non risulta una strategia efficace, ed è proprio per questo motivo che Italservices S.p.A., come altre aziende sempre nel settore della moda quali Diesel, Replay e Miss Sixty, esternalizza tutta la produzione.

Le strategie di produzione di Italservices S.p.A. si dividono in due tipi: l'industrializzato e il commercializzato.

Con l'industrializzato l'azienda acquista le materie prime e gli accessori (bottoni, cerniere, rivetti, etichette e packaging) e dà, in conto lavoro a terzisti specializzati, la produzione dei capi. Questo processo produttivo consiste principalmente in quattro fasi fondamentali: taglio del tessuto, confezione, lavaggio e finissaggio del capo. Attraverso queste fasi il tessuto per prima cosa viene tagliato in base al prodotto finale che si vuole ottenere (sia esso jeans, t-shirt ecc.), successivamente con il confezionamento vengono assemblate, tramite cuciture, tutte le parti precedentemente tagliate per passare poi al lavaggio che permette di dare tutte le particolarità che contraddistinguono il prodotto (toni di colore dell'indaco del jeans, eventuali strappi o macchie, e particolari finissaggi che danno al tatto una mano morbida, tipo pelle o secca, a seconda delle tendenze), infine con la stiratura i prodotti vengono prima controllati per individuare eventuali difetti e capi fallati⁴⁵, poi vengono stirati, piegati e imbustati, pronti per essere distribuiti ai punti vendita ed immessi nel mercato. Altre operazioni come la ricamatura o lo stampaggio possono rientrare nel processo produttivo.

I terzisti ai quali sono affidate queste fasi sono dislocati per l'80% nel Veneto, mentre il rimanente 20% è diviso tra Marche, Puglia e qualche ricamificio nel bresciano. Nel triveneto l'indotto produttivo occupa 881 persone e nelle altre regioni 277. La maggior parte della produzione è affidata a fornitori veneti perché, come abbiamo visto nel terzo capitolo, in Veneto è presente un grande e storico distretto industriale con una forte cultura nell'abbigliamento, che si è distinto nel corso del tempo dalle altre regioni per aver dato i natali a molti ed importanti marchi del denim. Una filosofia importante per l'azienda è di supportare e dare priorità alle nostre aziende italiane, soprattutto in questi ultimi anni di crisi economica, dove molte piccole-medio imprese sono state costrette a chiudere perché incapaci di competere con la produzione estera. In una realtà, dove solo nel 2011 hanno chiuso per fallimento 11.615 aziende, Italservices si preoccupa del suo paese e fa del Made in Italy un suo punto di forza, proponendo prodotti innovativi e di alta qualità grazie alla collaborazione con fornitori per la maggior parte italiani. In controtendenza con l'andamento del mercato della moda ad Agosto 2011 Italservices ha siglato tramite una propria controllata un

⁴⁵ Affianco alla sua sede, Italservices S.p.A. ha costruito un outlet. Si tratta di una forma di negozio caratterizzato da una dimensione molto grande il cui scopo principale è di aiutare l'impresa a liberarsi di eventuali giacenze, capi difettati o di campionario e di stagioni precedenti. In questo caso si tratta di uno spaccio aziendale quindi i marchi venduti sono solo ed esclusivamente quelli prodotti e distribuiti da Italservices S.p.A..

accordo di affitto di azienda con la Flash & Partners, in merito alla produzione e commercializzazione dei brand Nolita, Nolita Pocket, RA-Re e Ra-RE kids. Il Made in Italy, infatti, è uno dei principali tratti distintivi di un'azienda che ha deciso di mantenere la maggior parte della propria produzione nel territorio nazionale, consapevole che una scelta di tale portata avrebbe riscosso il favore del pubblico e l'avrebbe differenziata dalle altre, sia in termini di qualità della lavorazione e del prodotto, che di prestigio dell'azienda stessa, nonostante la maggior parte della concorrenza abbia optato per strategie di delocalizzazione o esternalizzazione per ridurre i costi. Creare un prodotto Made in Italy vuol dire esaltarne le caratteristiche di tradizione e di elevato livello qualitativo, cercando al contempo di adattarsi il più velocemente possibile alle esigenze di un mercato che è in continua evoluzione, e diventa spesso fonte di vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende del settore. Preferire la produzione in Italia e soprattutto nel Veneto nasce dalla consapevolezza delle tradizioni e della cultura artigianale della propria terra, e dal desiderio di trasmetterle anche a chi acquista il prodotto.

Prima di proseguire con l'analisi è necessario illustrare le fasi che precedono il processo produttivo. Per prima cosa gli uffici prodotti e stile studiano e creano delle collezioni che verranno consegnate agli agenti di vendita⁴⁶ per l'Italia ed agli importatori per estero. Tali figure le propongono ai compratori (negozi al dettaglio) e raccolgono gli ordini; sulla base degli ordini raccolti si passa poi alla produzione. Ora, per esempio, si sta lavorando alla creazione della collezione autunno-inverno 2013 che sarà presentata a fine gennaio 2013. Gli agenti dai primi di febbraio inizieranno a raccogliere gli ordini dai punti vendita e a marzo sulla base degli ordini raccolti si procederà con gli impegni di materia prima e accessori necessari ad avviare la produzione, che sarà consegnata ai negozi a partire da giugno con saldo entro fine agosto o metà settembre. Si ha così una produzione programmata di sei mesi in sei mesi su due collezioni "autunno-inverno" e "primavera-estate", con la presentazione di occasionali Flash⁴⁷ dettati dalle esigenze del mercato. Il servizio offerto è realmente di altissimo livello, e diventa uno degli elementi che meglio qualificano il modello di business aziendale, in linea con quanto messo in atto dall'impresa nel corso degli anni.

Nonostante la predisposizione dell'azienda verso il Made in Italy, da circa due anni si è vista la necessità di appoggiarsi in modo più deciso a imprese straniere per la produzione di alcuni prodotti.

⁴⁶ Gli agenti di vendita di Italservices S.p.A. per tutta la rete distributiva sono 34.

⁴⁷ Si tratta di una strategia di fast fashion; l'azienda osserva il mercato e orienta la produzione, in corso di stagione, verso quei capi che hanno riscontrato maggiore successo presso il pubblico contrapponendosi così al sistema programmato, che consiste nella produzione dei capi con anticipo di circa un anno rispetto all'inizio della stagione. Scelta che necessita un'indispensabile efficienza organizzativa nel lavoro e una spiccata riduzione dei tempi di produzione.

La globalizzazione e l'apertura di nuovi mercati, che fino a qualche anno fa investivano solo in fasce di mercato con target price più cheap, la necessità di essere competitivi in un periodo di profonda crisi per tutto il sistema economico e la mancanza di una cultura italiana per certi tipi di prodotti⁴⁸ sono le motivazioni alla base di questa decisione. Decisione difficile e sofferta per un'azienda che preferisce conservare la presenza del Made in Italy che sempre di più sta scomparendo nel nostro paese, ma necessaria per la sua sopravvivenza in un mercato dove tutti cercano di prevalere "mangiando" quote di mercato con qualsiasi strumento a loro disposizione. I prodotti che vengono dati in outsourcing ad aziende estere sono per la maggior parte prodotti basici, ossia tutti quei prodotti per cui c'è un'elevata offerta e conseguentemente una lotta al minor prezzo offerto, o prodotti con un carico di lavoro in minuti di mano d'opera molto elevato, per effetto del quale un basso costo della stessa rende appetibile il prezzo finale del prodotto. Il tratto distintivo dell'azienda è comunque mantenuto; con la produzione all'estero di alcuni prodotti specifici, si riesce a conservare la proposta di tessuti e di prodotti ricercati rigorosamente Made in Italy assicurando quella qualità e quell'innovazione di prodotto che l'hanno sempre contraddistinta.

Attraverso la produzione commercializzata il fornitore si occupa della produzione dall'inizio alla fine, procurandosi tutte le materie prime ad eccezione degli accessori personalizzati che sono forniti dall'azienda (gli accessori in particolare denotano la presenza del marchio). I paesi fornitori con cui Italservices S.p.A. fino ad oggi ha intrattenuto rapporti per quanto riguarda il commercializzato sono: Turchia, Cina, India, Hong Kong, Portogallo, Romania e Nepal. Questi fornitori esteri a volte sono anche propositivi, sia per materie prime che per lo stile. Le proposte saranno poi vagliate dall'azienda ed eventualmente modificate e personalizzate rendendole consone alla filosofia della collezione. Queste proposte non hanno ricadute sul processo interno di disegno dei capi perché si riferiscono, per la maggior parte, a prodotti basici presenti sempre in tutte le collezioni (ad esempio t-shirt stampate) ma modificati per quanto riguarda il materiale, gli accessori o la stampa. Dopo la campionatura e la successiva raccolta degli ordini, i fornitori si procureranno i materiali e inizieranno la produzione, consegnando all'azienda un prodotto finito pronto per essere distribuito ai punti vendita e immesso nel mercato.

Tra industrializzato e commercializzato si può individuare un processo produttivo intermedio che vede l'assegnazione di tutte le fasi a un unico terzista (italiano) competente e specializzato nel taglio, nel confezionamento, nel lavaggio e nella stiratura.

⁴⁸ Un esempio è la mancanza di una conoscenza approfondita dei piumini in Italia o l'impossibilità di sostenere i costi dei ricami fatti a mano, costi che sono nettamente minori in India. Risulta quindi necessario esternalizzare la produzione di questi prodotti.

4.8 Le motivazioni alla base della strategia di esternalizzazione

Come abbiamo visto Italservices S.p.A., fin dalla sua nascita, esternalizza la propria produzione ad aziende terziste italiane. La motivazione di questa scelta è dettata dal settore in cui opera.

Il settore della moda è un settore molto dinamico, dove i cambiamenti sono all'ordine del giorno. Lo stesso termine moda dà l'idea di qualcosa che passa, qualcosa di transitorio e in continua evoluzione e pertanto è impossibile ideare un prodotto destinato a durare in eterno. Un concetto indissolubile legato alla moda è quello di stagionalità; la moda è continuamente chiamata a rispondere alle periodiche (stagionali) richieste del mercato con incessanti innovazioni per soddisfare al meglio i desideri e le esigenze dei consumatori⁴⁹. Guardando al mercato italiano si può notare come esiste una stagionalità di circa sei mesi. Ogni semestre, infatti, le aziende devono cercare nuovi tessuti, colori e modelli e solitamente presentano le loro collezioni con almeno sei mesi di anticipo, anche se non sono sporadici i casi in cui la collezione viene presentata con addirittura un anno di anticipo.

Italservices S.p.A. è un'azienda che lavora con una di produzione di tipo programmato⁵⁰. Ogni sei mesi gli stilisti disegnano dei modelli in previsione delle tendenze future, creando una collezione che poi sarà presentata ai futuri venditori per raccogliere gli ordini. Solo "con gli ordini alla mano" l'azienda inizierà la sua produzione. Investire in immobilizzazioni fisse, quali macchinari, e in risorse umane è quindi un'ipotesi che viene raramente considerata dalle aziende che operano in questo settore a causa della stagionalità del processo produttivo. Avere delle proprie strutture produttive porterebbe solo eccessivi costi non recuperabili nei periodi di ferma produzione. Esternalizzando tutta la produzione da un lato, l'incidenza dei costi variabili aumenta e diminuisce

⁴⁹ Questo tipo di mercato è un mercato consumer-oriented dove la moda la fa il consumatore quando decide di acquistare o di indossare un determinato capo di abbigliamento.

⁵⁰ La tempistica di produzione, insieme al numero di collezioni annuali realizzate, consente di classificare le imprese del settore in due tipologie, imprese del pronto-moda e imprese del programmato. Le imprese del pronto-moda sono continuamente alla ricerca di tendenze-moda da tradurre tempestivamente in lanci di campionario di piccole dimensioni. Per implementare una tale strategia è necessario disporre di una struttura produttiva reticolare e di una organizzazione distributiva incentrata su punti di diffusione all'ingrosso localizzati in luoghi facilmente accessibili ai retailer, che siano efficienti, capaci di calibrare al meglio le scelte di referenziamento qualitativo e quantitativo rispetto alle esigenze del mercato spaziale di riferimento e dotati di immagine coerente con il prodotto trattato. In genere, i "prontisti" realizzano internamente le fasi di progettazione, campionatura, taglio, finissaggio e spedizione, delegando le lavorazioni intermedie a terzisti specializzati. Le imprese del programmato, a differenza di quelle del pronto-moda, cercano di affermarsi come market-maker, elaborando idee e produzioni che anticipino le tendenze di mercato. Evidentemente queste differenze di filosofia aziendale si riflettono sulla durata del lead time industriale, che varia a seconda del grado di accuratezza e di complessità delle produzioni e del grado di propensione al rischio del management.

quella dei costi fissi sui costi totali, dall'altro, grazie alle economie di scala e ad altri vantaggi connessi alla specializzazione dei fornitori permette di ridurre i costi operativi totali. In questo modo l'impresa si può concentrare sugli aspetti principali (core business) lasciando i dettagli operativi a un esterno esperto.

Come abbiamo visto in precedenza l'azienda nasce dalla volontà dei fondatori di introdurre nel settore dell'abbigliamento un denim esclusivamente Made in Italy. Questa è stata la filosofia che ha accompagnato la crescita di Italservices fino ai giorni d'oggi e che l'ha contraddistinta dalle altre imprese. L'etichetta "fatto in Italia" inserita nei loro prodotti è sempre stata occasione di vanto e di orgoglio aziendale. Non si tratta semplicemente di una strategia aziendale, ma di un'idea in cui Gegè Schiena e Moreno Giuriato hanno creduto fermamente e hanno portato avanti a testa alta, trasmettendola a tutti i loro dipendenti; credere fermamente nelle proprie idee però non è bastato per superare i problemi che si sono venuti a creare.

Nonostante l'industria italiana dell'abbigliamento costituisca uno dei comparti più importanti del Made in Italy, distinguendosi per creatività, originalità e giusto rapporto tra qualità prezzo, si tratta di un settore dove sono concentrate la maggior parte delle debolezze del sistema produttivo italiano. Proprio per questo motivo è entrato in un periodo di profonda crisi che ne sta rimettendo in seria discussione sia la struttura organizzativa sia l'approccio strategico. Inoltre, l'eccessiva frammentazione della filiera produttiva, le basse barriere all'ingresso, la mancanza di competenze e di specializzazione in alcuni processi delle imprese italiane, la globalizzazione, la spietata concorrenza dei competitors e la grave recessione che il nostro paese sta attraversando in questi ultimi anni hanno obbligando Italservices S.p.A a modificare la propria strategia produttiva. L'impossibilità di mantenere la competitività rispetto alla concorrenza, a causa degli alti costi, hanno costretto l'azienda nel 2010 ad esternalizzare in maniera più rilevante una parte della produzione (prima svolta da terzisti Italiani) in paesi esteri quali: Turchia, Cina, Hong Kong, Portogallo, India, Romania e Nepal. In un mercato sempre più competitivo e sleale dove la lotta dei prezzi ne fa da padrona⁵¹ questa decisione è stata indispensabile per la sopravvivenza dell'azienda, ma al tempo stesso molto sofferta. Era da qualche anno che si era sentita la necessità di avvalersi di specialisti esteri ma l'azienda, fermamente stretta nella sua filosofia, rimandava in continuazione questa scelta. Il tempo passava e i problemi aumentavano. Le strette relazioni con i fornitori Italiani permisero di ottenere prezzi vantaggiosi assicurando la stessa qualità ma nemmeno questo fu

⁵¹ Emblematico al riguardo è il fenomeno della concorrenza esercitata dalle aziende cinesi nel settore del tessile-abbigliamento.

necessario, e così, Italservices S.p.A, si trovò costretta, a malincuore, a cedere la produzione di alcuni suoi prodotti a fornitori esteri .

A motivazione di questo, è sintomatico quanto accaduto con il prodotto “maglieria Tagliata”. Nel 2009 questo prodotto realizzato 100% Made in Italy raggiunse i minimi storici di vendita a causa dei prezzi troppo alti rispetto ai competitors. La scelta di esternalizzare la produzione in Turchia fu così necessaria per l’azienda e oggi, a distanza di tre anni, il venduto ha raggiunto i livelli consoni di presenza nel mercato e budgetari dell’azienda.

Infine collegandoci alla teoria dell’economia dei costi di transazione (TCE) e alla teoria delle risorse (RBT) le motivazioni alla base delle decisioni di outsourcing dell’azienda non derivano esclusivamente dalla volontà di minimizzare i costi di transazione o dall’esigenza dell’impresa di massimizzare il suo patrimonio di competenze distintive complessivo attraverso un sistema di relazioni tra imprese, ma da un’integrazione delle due. Infatti, le motivazioni della scelta di Italservices S.p.A. di esternalizzare possono essere riassunte nella volontà di: ridurre i costi di produzione e di transazione rispetto ad una soluzione di insourcing; ridurre i costi fissi relativi agli investimenti specifici (impianti) per liberare risorse; migliorare la flessibilità strategica e operativa; creare relazioni con i fornitori per quelle attività di cui l’impresa non ha conoscenze specifiche o non è in grado di produrle internamente; focalizzare gli investimenti sulle attività della catena del valore che costituiscono il nucleo principale delle competenze distintive (core competence) e accedere alla base di conoscenze, innovazione, competenze e risorse dei fornitori. L’integrazione dei due approcci permette quindi di inserire queste scelte in un più ampio modello interpretativo delle decisioni di outsourcing.

4.9 Vantaggi e problemi dell’esternalizzazione del processo produttivo

Le conseguenze riconosciute al processo di esternalizzazione della produzione di Italservices S.p.A. sono piuttosto importanti.

Per prima cosa, focalizzando l’attenzione sul commercializzato si possono individuare alcuni vantaggi rispetto all’industrializzato. I costi di gestione sono minori in quanto tutti i passaggi tipici della produzione industrializzata (acquisto tessuti, taglio, confezionamento, lavaggio) sono saltati e affidati completamente con un ordine al fornitore, il quale provvederà a consegnare un prodotto finito eliminando anche i problemi di rimanenze di materie prime ed accessori. Il prezzo di

acquisto, inoltre, è sicuramente inferiore a un prodotto industrializzato perché ci si rivolge ad aree produttive a basso costo di manodopera e/o di materie prime.

In un'ottica più generale la terziarizzazione ha permesso all'impresa di concentrarsi sul "core business" evitando di investire in attività secondarie che, per raggiungere livelli di competitività assoluta, necessiterebbero di investimenti ingenti non giustificabili da risultati proporzionalmente adeguati. La dismissione d'investimenti in strutture fisse e la conseguente cessione del processo produttivo all'esterno libera risorse economiche per investimenti alternativi rendendo l'impresa più flessibile ai cambiamenti aziendali⁵². Per esempio l'azienda dedica molto tempo e cospicue risorse umane per studi di vestibilità dei suoi prodotti. Il personale degli uffici prodotto e stile, modellieria e prototipia lavorano costantemente, non solo per creare i modelli delle collezioni ma, soprattutto, per ottenere dei prodotti con una vestibilità perfetta. Svitati fitting e modifiche permettono così di ottenere quelle caratteristiche che contraddistinguono i prodotti di Italservices S.p.A.

La combinazione di economie di scala, di economie di apprendimento, d'innovazione di processo e la maggiore specializzazione dei fornitori, inoltre, porta a una riduzione dei costi operativi aziendali. Solo alcuni fornitori, cui si appoggia Italservices, svolgono una delle quattro fasi della produzione (taglio, confezione, lavaggio e finissaggio) esclusivamente per essa, la maggior parte di loro lavora per più aziende. E' probabile, infatti, che in questo modo il fornitore specializzato riesca a sfruttare maggiori economie di scala e di apprendimento rispetto a quelle ottenute nel caso in cui l'azienda producesse internamente tutte le attività. Conseguentemente, disponendo di maggiori risorse e specializzandosi solo in una fase, riesce ad aggiornarsi con una maggiore velocità e a sfruttare meglio queste conoscenze per sperimentazioni e applicazioni d'innovazione di prodotto (R&S).

Un altro vantaggio è la flessibilità che si viene a creare attraverso una maggiore capacità di fare fronte a improvvise variazioni di volume nelle vendite, aumentando o diminuendo il numero di operatori, poiché i fornitori grazie alla loro organizzazione specifica sono in grado di compensare i picchi di un cliente con altri a stagionalità contraria. In questo modo, la qualità dei servizi offerti migliora perché l'azienda si rivolge solo a provider con consolidate esperienze e professionalità che assicurano uno standard qualitativo elevato.

Per quanto riguarda i problemi che possono derivare dall'esternalizzazione del processo produttivo di Italservices S.p.A. è necessaria un'analisi distinta tra industrializzato e commercializzato.

⁵² I costi fissi sono così trasformati così in costi variabili, poiché i costi del personale e delle attrezzature (ammortamenti) coinvolti sono sostenuti dall'operatore esterno con una conseguente riduzione dei costi.

Nell'industrializzato, la necessità di avere un efficace sistema di controlli (ufficio produzione) che gestisce tutto il processo produttivo, coordinando le relazioni con i fornitori, i capi fallati, le rimanenze di materie prime ma soprattutto le varie fasi della produzione, porta a maggiori costi di gestione. Nonostante i maggiori costi, questi costanti controlli impediscono all'azienda una perdita di know how e uno svuotamento delle competenze su alcune variabili che in futuro potrebbero risultare critiche per la sua competitività. Per il commercializzato, invece, l'azienda si serve di responsabili di produzione che, occasionalmente, vanno all'estero per controllare i partner. In questo modo, non gestendo direttamente la produzione delle aziende straniere aumentano i rischi d'interesse produzioni non conformi o non consegnate nei tempi stabiliti.

Nel commercializzato i problemi che si riscontrano riguardano soprattutto le asimmetrie informative che si generano fra fornitore e azienda. Poiché il successo dell'esternalizzazione dipende in larga misura dall'instaurazione di rapporti di fiducia fra le due parti, la presenza di queste asimmetrie informative, se non risolte durante le prime fasi di sviluppo della produzione, tendono a danneggiare le relazioni, con la conseguente compromessa della buona riuscita dell'iniziativa. Importante è anche la considerazione delle differenze culturali tra l'azienda e i fornitori esteri, poiché ogni persona è influenzata dal background culturale in cui è cresciuta e può succedere che a volte questo crei problemi nella gestione operativa delle attività.

Un altro problema causato dall'introduzione del commercializzato nella strategia d'impresa di Italservices S.p.A. è stato il cambiamento della percezione del prodotto da parte del cliente. Nell'immaginario comune un prodotto con l'etichetta Made in Turchia o Made in India non è qualitativamente allo stesso livello di uno Made in Italy e di conseguenza le persone sono più diffidenti nell'acquisto. Il consumatore finale informato e attento sapeva che, acquistando un prodotto dell'azienda, la qualità che contraddistingue il Made in Italy era garantita. I nuovi accordi con fornitori esteri videro l'inserimento nelle collezioni di capi non esclusivamente prodotti in Italia che provocarono lamentele da parte dei clienti. Per recuperare credibilità con la rete vendita, l'azienda ha attuato interventi dal punto di vista commerciale degli agenti e dei comunicati stampa per spiegare la nuova strategia estera e le motivazioni alla base di essa, ma soprattutto per dimostrare che la qualità e le consegne non erano cambiate e che potevano sempre contare in un prodotto ugualmente valido come quello dell'industrializzato. Ad esempio di questo Moreno Giuriato, Presidente dell'azienda, a maggio 2010 commenta così l'approvazione della nuova legge sul Made In Italy. *“La nuova legge, oltre ad arrivare in ritardo, rappresenta solo un piccolo passo verso la risoluzione di un problema ben più ampio. Rendere obbligatorio per legge dichiarare i Paesi esteri in cui capi definiti Made in Italy subiscono alcune fasi della lavorazione è solo un aspetto da tenere in considerazione. A mio avviso, per evitare che in un futuro neanche così lontano*

il Made di Italy diventi solo un'etichetta priva di contenuto, infatti, occorre che il Governo, le Istituzioni e gli imprenditori combattano insieme contro il fenomeno della contraffazione e della concorrenza sleale. Occorrono misure serie contro questi due aspetti, che rappresentano una minaccia davvero pericolosa per tutte quelle aziende che cercano di lavorare in maniera onesta, offrendo qualità, e che rischiano di non avere più le armi per sopravvivere in un mercato con dinamiche falsate. Quello che si prospetta, se non si interverrà in modo energico, è un futuro in cui il Made in Italy sarà sì realizzato in Italia, ma con materie prime di importazione, di scarsa qualità e costo bassissimo, che non rispondono ai canoni di quello che dovrebbe essere il "vero" Made in Italy".

Concludendo, il commercializzato guardato da occhi esterni può essere visto come "una passeggiata" ma, nella realtà, è più pericoloso e imprevedibile dell'industrializzato. I sistemi di controllo più labili possono indurre i fornitori a non rispettare le regole, creando alcuni problemi tipici delle scelte di outsourcing come una qualità delle prestazioni al di sotto dei livelli programmati, violazione dei segreti industriali, un'instabilità economico-finanziaria dei partner o la loro riluttanza ad investire in nuove tecnologie con importanti conseguenze per più soggetti⁵³.

4.10 La scelta dei fornitori

Decidendo di affidare a terzi le varie fasi della produzione, l'azienda si pone in una situazione di grande dipendenza verso i fornitori. Come abbiamo potuto esaminare nei capitoli precedenti per creare solidi rapporti di partnership ci devono essere dei presupposti alla base quali: un approccio basato sulla fiducia di entrambi gli attori, una convergenza verso uguali obiettivi e finalità e un effettivo impegno dedicato dai partner nella relazione.

Per l'industrializzato la maggior parte dei fornitori italiani sono partner storici che intrattengono relazioni con l'azienda fin dalla sua nascita, mentre una parte più modesta è di recente acquisizione. Alcuni nomi di aziende con cui Italservices S.p.A. intrattiene rapporti sono per il taglio "Taglio 33", per la confezione "Commerciale abbigliamento veneta", per la stireria "Stireria Mazzon" e per il lavaggio "Lavanderia Everest". La scelta di nuovi partner avviene solitamente per proposta di questi che, presentandosi in azienda, descrivono le caratteristiche e le qualità che li contraddistinguono. Se idonei alle necessità di Italservices S.p.A., sono sottoposti a un test iniziale

⁵³ Per esempio la mancata consegna da parte dei fornitori di alcuni prodotti porta a una perdita di guadagno per l'azienda perché incapace di dare il prodotto finito ai venditori e la conseguente perdita di potenziali vendite da parte di questi.

in relazione alla fase in cui sono specializzati (taglio, confezione, lavaggio o stiratura), i risultati sono poi esaminati e se conformi alle necessità dell'azienda viene stipulato un contratto di subfornitura.

Per il commercializzato, invece, la prima fase del processo di scelta prevede un'analisi geografica relativamente al tipo di prodotto che si vuole realizzare. Per esempio l'India è famosa per la produzione di capi di camiceria di qualità, la Turchia per le felpe e la Cina per i piumini. Scelta l'area geografica si passa alla vera e propria scelta dei fornitori selezionandoli, dopo un test preventivo di verifica, in relazione a caratteristiche di prezzo, qualità e flessibilità. Il processo si chiude con la stesura del contratto di acquisto.

I criteri utilizzati da Italservices S.p.A. per scegliere i fornitori, indipendentemente che si tratti di industrializzato o di commercializzato, sono i seguenti:

- Standard qualitativo consono al prodotto e capacità produttiva adeguata alle esigenze aziendali;
- Organizzazione tecnico-produttiva tale da poter inserire le richieste dell'impresa dalla campionatura, alla produzione, alla consegna presso i magazzini; per cui si cerca un'azienda a 360°;
- Organizzazione e capacità finanziarie adeguate alle esigenze di produzioni programmate e a inserimenti veloci di produzioni non pianificate;
- Capacità di proporre materiali, lavaggi e prodotti alternativi da sottoporre ai responsabili del prodotto e stile aziendali;
- Serietà professionale vista sia come rispetto delle consegne produttive che come riservatezza su quello che riguarda le caratteristiche del prodotto.

La scelta di integrare con altri un processo aziendale può portare a un'eccessiva dipendenza dell'azienda dall'outsourcer con conseguenti comportamenti opportunistici di questo. L'unico strumento di coordinamento veramente efficace per coordinare questa interdipendenza che si crea, alla luce delle diverse asimmetrie informative e del diverso potere contrattuale delle parti coinvolte, è la fiducia che permette di trasformare in un vantaggio competitivo la collaborazione di outsourcing.

4.11 La struttura del processo produttivo e le relazioni con i fornitori

Cerchiamo ora di analizzare nel dettaglio come l'azienda Italservices S.p.A. gestisce il processo produttivo.

Come abbiamo detto prima il processo produttivo si divide in due tipologie: l'industrializzato e il commercializzato, entrambi dati in outsourcing, ma con locazioni e modalità differenti. Per prima cosa, i responsabili di entrambe le produzioni, conclusa la raccolta degli ordini, verificano il venduto stagionale esplodendolo nella variabile modello/tessuto/lavaggio e taglia, per potere procedere alla programmazione della produzione.

In seguito, se si tratta di industrializzato, viene creata una commessa di lavoro, contraddistinta da un numero progressivo relativamente alla stagione (fall/winter o spring/summer), e riferita ad un particolare modello, tessuto e lavaggio⁵⁴, dove viene specificata la quantità totale del capo da produrre suddivisa per taglia. In Italservices è presente una persona responsabile per la programmazione di Met e Met Chino&Friends e una persona per Cycle.

Un esempio di commessa di lavoro la troviamo a pagina seguente.

⁵⁴ La commessa di lavoro identifica uno e uno solo prodotto in termini di modello, tessuto e lavaggio.

Foglio taglio

Numero commessa 3.844 28/12/12 <small>3084 P/E 2013</small>		Modello X-BIDYS <small>10DBF0155</small>				Varianti 1600 E47													
		LAVARE SEPARATAMENTE				 <small>000384413E</small>													
Outside: 98%CO 2%EA																			
<i>Quantità per taglia</i>																			
Tessuto - Colore	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33								Totale
1) D876			12	20	20	20	22	10	4										108
TOTALE GENERALE			12	20	20	20	22	10	4										108

17/01/13 953 981

Fig. 4.10 Esempio di commessa di lavoro riferita a un modello, tessuto e colore di jeans dove le quantità sono divise per taglie. Con variante è inteso il particolare lavaggio del capo.

Creata la commessa, il gestionale attraverso la scheda costo espone i fabbisogni di tessuti e accessori per la produzione di ogni capo (scheda materiali) suddividendoli in base alle necessità delle varie fasi. Tali documenti sono poi passati al magazzino che preleva il materiale e lo prepara per i terzisti.

STAMPA SCHEDA COSTO

Modello	X-BIDYS		
Tessuto	D876		
Variante	1600	E47	
Colore			
Stagione	P/E 2013		
Data estrazione	Tipo costo	Attuale	
Codice modello	10DBF0155	Descr. tessuto	Denim stretch blu

MATERIE PRIME

Codice	Descrizione	Fase	Costo unitario	UM	Consumo	Coeff. %	Costo TOTALE
TE D876	Denim stretch blu	Taglio		MT	1.26	1,0000	
FD 00106 0555	Fodera tela	Taglio		MT	0.13	1,0000	
AD 00002 0895	interfodera termica elastica	Taglio		MT	0.13	1,0000	

TOTALE

TOTALE MATERIE PRIME

ACCESSORI

Codice	Descrizione	Fase	Costo unitario	UM	Consumo	Coeff. %	Costo TOTALE
ZF NL419 D233 008	zip fissa alpaca tipo 4 cursor	Confezione		PZ	1.00	1,0000	
NA 10388 0555 032	Sbieco in FD00106	Confezione		MT	0.30	1,0000	
ET 10266	Etichetta Met Made in Italy	Confezione		PZ	1.00	1,0000	
ET 10264	Etichetta Met taglia	Confezione		PZ	1.00	1,0000	
ET 10286	Et. Fitting Super stretch	Confezione		PZ	1.00	1,0000	
ET 10305 0087	Et. X-BIDYS Super Skinny	Confezione		PZ	1.00	1,0000	
ET 90240	Etichetta composizione +istruz	Confezione		PZ	1.00	1,0000	
BT 1F077 024	Bottone a perdere	Confezione		PZ	1.00	1,0000	

TOTALE

BT 1C040 NL 017	Bottone chiodo fisso Met	Stiro		PZ	1.00	1,0000	
RV 10139 NL	Rivetto croce osso	Stiro		PZ	8.00	1,0000	
AP 10634 NL	Lettere Met staccate	Stiro		PZ	1.00	1,0000	
CA 10582	Cartellino X FIT MET	Stiro		PZ	1.00	1,0000	
CA 10544	cartellino Met Made in Italy	Stiro		PZ	1.00	1,0000	
CA 10541	Cartellino Met consigli lavagg	Stiro		PZ	1.00	1,0000	
BS 10010	Busta nylon Met argentat 40X70	Stiro		PZ	1.00	1,0000	

TOTALE

TOTALE ACCESSORI

FASI DI LAVORAZIONE

Codice fase	Tempo	Costo unitario	Costo TOTALE
30 Lavaggio	1.00		
50 Stiro	1.00		
40 Applicazione	1.00		
10 Taglio	1.00		
20 Confezione	1.00		

TOTALE FASI DI LAVORAZIONE

Trasporto


Costo imballo

Logistica

TOTALE FINALE

Fig. 4.11 Esempio di scheda costo dove sono specificati i costi delle materie prime, degli accessori e delle fasi di lavorazione di un modello, tessuto e colore.

Lista materiali

Numero commessa	Stagione di riferimento	Modello	Materiale	Colore	Varianti														
3.844- 1 3.084	P/E 2013 13E	X-BIDYS 10DBF0155	D876 Denim stretch blu	.	1600 E47														
		Quantità per taglia																	
		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33							Totale
				12	20	20	20	22	10	4									108
Outside: 98%CO 2%EA																			
Fase	Componente			Descrizione componente	Descrizione colore	UM	Consumo	Fabbisogno											
Taglio	TE	D876		Denim stretch blu		MT	1.26000	136.08											
Outside																			
Taglio	FD	00106	0555	Fodera tela	Blu elettrico	MT	0.13000	14.04											
Taglio	AD	00002	0895	interfodera termica elastica	Grigio forte	MT	0.13000	14.04											
Confezione	ZF	NL419	D233 008	zip fissa alpaca tipo 4 cursor	Blu (SKA) 8 cm	PZ	1	108											
finta																			
Confezione	NA	10388	0555 032	Sbieco in FD00106	Blu elettrico mm 32	MT	0.30000	32.40											
finta																			
Confezione	ET	10266		Etichetta Met Made in Italy		PZ	1	108											
Confezione	ET	10264	025	Etichetta Met taglia	25	PZ	1	12											
Confezione	ET	10264	026	Etichetta Met taglia	26	PZ	1	20											
Confezione	ET	10264	027	Etichetta Met taglia	27	PZ	1	20											
Confezione	ET	10264	028	Etichetta Met taglia	28	PZ	1	20											
Confezione	ET	10264	029	Etichetta Met taglia	29	PZ	1	22											
Confezione	ET	10264	030	Etichetta Met taglia	30	PZ	1	10											
Confezione	ET	10264	031	Etichetta Met taglia	31	PZ	1	4											
Confezione	ET	10286		Et. Fitting Super stretch		PZ	1	108											
Confezione	ET	10305	0087	Et. X-BIDYS Super Skinny	Poppy	PZ	1	108											
Confezione	ET	90240		Etichetta composizione +istruz		PZ	1	108											
Confezione	BT	1F077	024	Bottone a perdere	lineato 24	PZ	1	108											
Stiro	BT	1C040	NL 017	Bottone chiodo fisso Met	Nikel lucido lin 17	PZ	1	108											
Stiro	RV	10139	NL	Rivetto croce osso	Nikel lucido	PZ	8	864											
Stiro	AP	10634	NL	Lettere Met staccate	Nikel lucido	PZ	1	108											
Stiro	CA	10582		Cartellino X FIT MET		PZ	1	108											
Stiro	CA	10544		cartellino Met Made in Italy		PZ	1	108											
Stiro	CA	10541		Cartellino Met consigli lavagg		PZ	1	108											
Stiro	BS	10010		Busta nylon Met argentat 40X70		PZ	1	108											

953.981

Page 1 of 1

Fig. 4.12 Esempio di lista materiali, esplosa dalla scheda costo, necessaria al magazzino per prelevare il materiale da consegnare ai terzisti che servirà per realizzare la commessa di lavoro.

Un elemento che contraddistingue il processo produttivo dell'azienda è la gestione della consegna delle materie prime agli outsourcer. Italservices S.p.A. non si occupa personalmente della spedizione del materiale ai fornitori, ma viceversa sono loro che provvedono al ritiro in azienda. Sarà quindi compito della taglieria il trasporto del tessuto preparato per loro dal magazzino, mentre la confezione e la stireria lo faranno per gli accessori. In questo modo si avrà una riduzione dei costi di trasporto.

Con l'arrivo del materiale nelle taglierie inizia la vera e propria lavorazione della commessa. Il processo si snoda lungo le quattro fasi. Per prima cosa la taglieria taglia il tessuto e su indicazione del responsabile di produzione (colui che aveva generato la commessa) crea il documento di trasporto (DDT) per poter passare il tagliato finito alla confezione. Una volta arrivato il tagliato in confezione s'innescano di nuovo tutti i passaggi; il prodotto viene assemblato e, sempre su indicazione del responsabile di produzione, l'azienda di confezione origina un nuovo documento di

trasporto per poterlo mandare al lavaggio. Stessa modalità per le successive fasi di lavaggio e finissaggio. Ogni terzista quindi farà un DDT per il terzista successivo, inoltrando sempre una copia all'azienda così può seguirne l'avanzamento e sapere in ogni momento a che punto si trova la produzione. Le spese di trasporto sono supportate personalmente dai fornitori e quindi la taglieria sosterrà le spese di trasporto della materia prima dal magazzino di Italservices S.p.A. alla sua azienda e del prodotto tagliato al confezionamento, il confezionamento quello della consegna del prodotto assemblato alle lavanderie e così via fino alla consegna del prodotto finito in azienda da parte della stireria.

Poiché l'80% della produzione dell'industrializzato è svolto attraverso terzisti Veneti⁵⁵, tutte le quattro fasi produttive sono monitorate da un gruppo di tecnici aziendali che giornalmente controllano l'avanzamento della produzione assicurandosi che tutto proceda nel migliore dei modi. Questi controlli non sono visti dai fornitori come una sfiducia nei loro confronti, ma come strumenti necessari per evitare errori che potrebbero compromettere intere produzioni e di conseguenza una perdita di guadagno, mentre dal lato dell'azienda sono fondamentali se si vuole ottenere un prodotto di alta qualità e per minimizzare i rischi derivanti dal trasferimento di attività a soggetti che perseguono obiettivi di business diversi.

Terminata la lavorazione la merce rientra in magazzino spedizioni (logistica) dove la commessa viene smembrata nelle varie righe ordini e vengono create le consegne per i vari clienti.

Per quanto riguarda il commercializzato, è presente una sola figura per tutti i marchi ed è operativa all'interno dell'ufficio acquisti. Dopo avere generato la commessa, indispensabile al magazzino per le spedizioni degli ordini dei vari clienti quando rientra la merce, la stessa viene trasformata in "ordine a fornitore" essendo a tutti gli effetti da parte dell'azienda un acquisto di prodotto finito. Nell'ordine è precisato anche in questo caso modello, tessuto, colore e quantità per taglia come da commessa, con specificato il prezzo d'acquisto, i termini di pagamento e la data di consegna.

⁵⁵ Il restante 20% avviene in altre regioni italiane.



006941

FORNITORE/SUPPLIER
SHANGHAI RUIFU APPAREL CO.LTD
 ROOM 19/20 1F, BLOCK 28, 140 TIANLI
 200233 SHANGAI - CHINA

ITALSERVICES S.p.A.
 Via G. Marconi, 37/39 - 35010 San Pietro in Gu. (Padova) Italy - Tel. +39 049 9453800 - Fax. +39 049 5981945
 Cod. Fisc. e P. IVA IT01425670298 - Capitale Sociale € 6.000.000,00 i.v. - Rientre € 3.627.972,00
 R.E.A. Padova n° 242777 - Reg. Imprese PD 01425670298.

www.italservices.com
 www.met.it
 www.claradifirenze.com
 www.cyril.com

TIPO DOCUMENTO/DOCUMENT TYPE		N°		STAGIONE/SEASON		PZ.								
Ordine Terzista		2.485		13E PIE 2013		1/2								
COD.FISCALE - P.MAVAT N°		DIMS/CURRENCY		DECORRENZA/EFFECTIVE DATE										
/		USD Dollaro U.S.A.												
COND. DI PAGAMENTO/PAYMENT CONDITION		BANCA DI RIFERIMENTO/BANK		SCONTI/DISCOUNTS										
620 LETTERA DI CREDITO A 60 GI														
Riga Line	Bolla Doc	Sq Line	Linea Line	Articolo Item	Um	XS	S	M	L	XL	Quantità Qty	Prezzo Unit. Price	% Sc. % Disc.	Data Consegna Delivery Time

1	1754	0	1	700TL0101	0013	0152	PZ	5	10	9	6	3				33				30/10/12
ANY/C (Argilla) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
2	1754	0	2	700TL0101	0013	0567	PZ	15	35	35	27	10				122				30/10/12
ANY/C (Indigo) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
3	1754	0	3	700TL0101	0013	0972	PZ	7	7	4	2					20				30/10/12
ANY/C (Averno) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
4	1754	0	4	700TL0101	0013	0997	PZ	8	6	3						17				30/10/12
ANY/C (london grey) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
5	1755	0	1	700TG0006	0013	0152	PZ	4	9	8	5					26				30/10/12
YAKE/C (Argilla) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
6	1755	0	2	700TG0006	0013	0567	PZ	5	3							8				30/10/12
YAKE/C (Indigo) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
7	1755	0	3	700TG0006	0013	0972	PZ	10	25	30	16	4				85				30/10/12
YAKE/C (Averno) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
8	1755	0	4	700TG0006	0013	0997	PZ	5	5	4	2					16				30/10/12
YAKE/C (london grey) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				
9	1756	0	1	700ML0185	0013	0152	PZ	10	25	27	20	3				85				30/10/12
YOKO/C (Argilla) Compos: 100%RA Lavorazioni da eseguire Confezione * Siro * Ciclo completo *																				

804528





   		FORNITORE/SUPPLIER SHANGHAI RUIFU APPAREL CO.LTD ROOM 19/20 1F, BLOCK 28, 140 TIANLI 200233 SHANGAI - CHINA		008941	
ITALSERVICES S.p.A. Via G. Marconi, 37/39 - 35010 San Pietro in Gu (Padova) Italy - Tel. +39 049 9453000 - Fax +39 049 9991945 Cod. Fisc. e P. IVA IT01425670286 - Capitale Sociale € 8.000.000,00 i.v. - Riscatto € 3.627.972,00 R.E.A. Padova n° 242777 - Reg. Imprese PD 01425670286.		CONSEGNA/DELIVERY		PG. 2 / 2	
TIPO DOCUMENTO/DOCUMENT TYPE Ordine Terzista		N° 2.485		STAGIONE/SEASON 13E P/E 2013	
COD. FISCALE - P.IVA/VAT N° /		DIVISACURRENCY USD Dollaro U.S.A.		DECORRENZA/EFFECTIVE DATE	
COND. DI PAGAMENTO/PAYMENT CONDITION 620 LETTERA DI CREDITO A 60 GI		BANCA D'APPOGGIO/BANK		SCONTI/DISCOUNTS	
Figlia Linea Sq Linea		Articolo Item Um		XS S M L XL	
10 1755 0 2 700DML0185 0013 0567 YOKOIC (Indigo) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 6 15 12 10 43 30/10/12	
11 1755 0 3 700DML0185 0013 0572 YOKOIC (Avoire) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 8 16 18 10 3 55 30/10/12	
12 1755 0 4 700DML0185 0013 0597 YOKOIC (london grey) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 15 54 60 30 3 162 30/10/12	
13 1757 0 1 700DTL0100 0013 0162 YOSUJC (Argilla) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 35 86 100 65 20 306 30/10/12	
14 1757 0 2 700DTL0100 0013 0567 YOSUJC (Indigo) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 4 10 11 8 4 37 30/10/12	
15 1757 0 3 700DTL0100 0013 0572 YOSUJC (Avoire) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 4 5 5 5 5 19 30/10/12	
16 1757 0 4 700DTL0100 0013 0597 YOSUJC (london grey) Compos: 100%RA		Lavorazioni da eseguire Confezione • Stiro • Ciclo completo •		PZ 10 20 20 15 5 70 30/10/12	
TOTALE/TOTAL				Q.TY 1.104	
USD				USD	

Fig. 4.13 Esempio di ordine a fornitore.

Se nell'industrializzato tutti i passaggi con i fornitori sono in conto lavorazione, in questo caso si parla di un vero e proprio acquisto. L'evoluzione del commercializzato negli anni ha visto la necessità di introdurre una persona in più in azienda per ottimizzare la gestione.

Per quanto riguarda i controlli questi dipendono dalla dimensione dell'ordine. Per prevenire problemi d'interesse produzioni non conformi il fornitore estero prima di spedire la produzione invia sempre alcuni capi dalla produzione per farli visionare all'azienda, i quali saranno valutati attentamente e, solo dopo l'approvazione, potrà essere inviato l'intero ordine. Se non viene data l'approvazione si cercherà di capire come intervenire eventualmente andando personalmente dal fornitore. Nel commercializzato non sono presenti tecnici che controllano costantemente la produzione ma solo occasionalmente con alcune visite al fornitore. Ovviamente la frequenza dei controlli dipende dalla dimensione dell'ordine, più grande è il volume dell'ordine, più i controlli saranno frequenti similmente all'industrializzato. La mancanza di un tecnico aziendale per ogni paese con cui si intrattengono rapporti di produzione deriva dall'insufficienza del un volume di lavoro estero tale da assorbire il costo di una persona fissa all'interno dei fornitori stranieri.

Naturalmente i rapporti di partnership con i fornitori sono regolamentati da opportuni contratti che sono; contratti di subfornitura nel caso dell'industrializzato e contratti di acquisto nel commercializzato. Questi contratti definiscono le norme che regolamentano nel dettaglio e nel rispetto della normativa vigente le modalità operative, i criteri di valutazione delle prestazioni, le responsabilità e le sanzioni. La necessità di redigere un contratto deriva dall'esigenza di prevenire i comportamenti opportunistici delle due parti stabilendo preventivamente l'impegno del fornitore a garantire determinate soglie minime di servizio offerto e una certa continuità.

4.12 I fattori di successo

Durante la mia esperienza in Italservices S.p.A. e l'analisi del suo processo produttivo si è potuto riscontrare che la scelta di esternalizzare tutta la produzione in Italia e all'estero è stata sicuramente uno dei fattori che ha portato l'azienda al successo; ma quali sono stati gli altri elementi che hanno permesso dei risultati così elevati?

I ricavi dell'azienda, anche se in quantità minore nell'ultimo anno, sono sempre cresciuti e gli effetti della crisi, se non riflessi nei ritardi dei pagamenti da parte dei compratori (negozi al dettaglio), non si sono sentiti. Questa crescita, in controtendenza con il mercato della moda, mi ha portato a chiedere ad alcune figure all'interno dell'azienda, che cosa ha permesso tutto questo. A

qualsiasi persona mi rivolgessi la risposta è stata unanime: il tipo di prodotto e la vestibilità del Brand Met.

Come abbiamo detto prima, la maggior parte del fatturato di Italservices S.p.A., infatti, è dovuta da Met, che possiamo definire il marchio principale dell'azienda.

Brands	2011 Bilancio
MET	46.524.877,47
CYCLE	29.192.567,87
HEAVY PROJECT	3.055.787,40
IT'S	1.127.041,11
FAKE L.	0,00
CHINO & FRIENDS	13.527.985,66
SUCRE	347.948,29
Corrispettivi e Altri ricavi	5.137.492,00
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	98.913.699,80

Fig. 4.14 Fatturato totale di Italservices S.p.A. nel 2011 quando al suo interno erano ancora presenti i marchi Heavy Project, Sucre e It's.

Tutto prende il via nel 1997⁵⁶ e nasce un prodotto sul quale si concentrano le maggiori risorse, soprattutto in termini di materie prime e stile, dove ogni rifinitura è curata nei minimi dettagli, in modo unico e speciale.

Nonostante il marchio Met offra collezioni total look donna, dalla maglieria, alla camiceria e quant'altro, quello che l'ha sempre contraddistinto nel mercato della moda è il denim. Negli ultimi anni il Brand ha riscontrato elevati successi anche all'estero tanto che Stars italiane e internazionali sono state immortalate mentre vestivano jeans Met⁵⁷.

⁵⁶ L'entrata nel mercato negli anni novanta è sicuramente stata decisiva per il successo dell'azienda.

⁵⁷ Met non si avvale di testimonial diretti, ma affida la conoscenza del prodotto e la relativa diffusione a dinamiche differenti, spesso il personaggio famoso decide di indossare il capo più per simpatia verso il prodotto e l'azienda, piuttosto che per rispettare delle clausole contrattuali. Un esempio è Elisabetta Gregoraci, moglie dell'ex manager di Formula1 Flavio Briatore e nota showgirl televisiva, la quale è stata omaggiata del campionario Met per due stagioni e le cui paparizzate hanno dimostrato il suo impiego in svariate occasioni del prodotto.



Fig. 4.15 Emma Marrone e Kylie Minogue “paparazzate” con abbigliamento Met.

L’obiettivo è di valorizzare il fisico di chi indossa un jeans Met, e questo è reso possibile da accurati studi di vestibilità e svariati fitting, per dare al capo una linea femminile e che esalti le caratteristiche del corpo. Ricerca e innovazione, materiali di alta qualità e un’alta percentuale di Made in Italy procedono di pari passo creando prodotti “su misura” che comprendono al meglio le esigenze del consumatore finale. Dopo l’acquisto del primo paio di jeans Met, infatti, difficilmente il cliente torna indietro perché si “innamora” della qualità, del gusto e della vestibilità del prodotto. La donna che indossa Met è una donna che ama sentirsi bene con se stessa ma al tempo stesso vuole sentirsi sensuale e valorizzata. Si tratta di capi che possono essere indossati in qualsiasi occasione: al lavoro, per il tempo libero e per le occasioni più particolari.

Da non sottovalutare l’importanza del servizio offerto dall’azienda ai suoi clienti. Un servizio che poggia le basi su rapidità di consegna del prodotto, frequenti riassortimenti e una forte vicinanza ai compratori che fanno dell’azienda un suo punto di forza.

Anche la pubblicità ha svolto un ruolo importante negli ultimi anni. A testimonianza è la recente e azzeccata campagna pubblicitaria realizzata con Sky per il programma Xfactor, un programma che ha realizzato ascolti record e una conseguente visualizzazione enorme del marchio.

CONCLUSIONE

L'avvento di fenomeni come la globalizzazione dei mercati e la diffusa applicazione di tecnologie innovative hanno prodotto sostanziali mutamenti nelle strutture organizzative delle imprese. In molti casi si è proceduto a vere e proprie ristrutturazioni aziendali per ottenere maggiore rapidità decisionale e flessibilità. Comune denominatore di questi cambiamenti sono stati la concentrazione delle risorse sul core business, ossia su quelle attività ad alto valore aggiunto che garantiscono il vantaggio competitivo dell'impresa, e la tendenza ad affidare la gestione di quelle aree aziendali per cui l'azienda non dispone di particolari capacità a esperti, con la conseguente creazione di relazioni. Il ricorso all'outsourcing diventa così sempre più importante e, dagli anni '90 in poi, inizia il suo grande cammino.

In linea generale sono state individuate un insieme di teorie, motivazioni, vantaggi e rischi che possono essere ricollegati alle scelte di esternalizzazione. Da un lato vi sono tutti i benefici legati allo sviluppo di nuove conoscenze, nuove innovazioni e diminuzione dei costi tramite il ricorso a specialisti esterni, dall'altro la realizzazione delle attività in-house permette di usufruire delle opportunità di apprendimento che si sviluppano attraverso il learning-by-doing, favorendo il manifestarsi di competenze specifiche interne e uniche all'azienda. Solo dopo aver preso coscienza dei vantaggi e dei rischi che possono derivare da una scelta di questo tipo, si passa alla decisione delle attività da esternalizzare e di conseguenza alla scelta dei fornitori con i quali intrattenere rapporti.

Quello che si è potuto capire dall'analisi è che non esistono modelli unici per stabilire la convenienza o meno di tale scelta e per individuare i processi da esternalizzare. Le valutazioni devono essere fatte caso per caso, tenendo conto del settore in cui opera l'azienda.

Italservices S.p.A., impresa che opera nel settore dell'abbigliamento, fin dalla sua nascita affida a terzi l'intera produzione dei propri capi e accessori. Due sono le strategie produttive identificate.

Con l'industrializzato l'azienda acquista le materie prime e gli accessori (bottoni, cerniere, rivetti, etichette e packaging) e dà in conto lavoro a terzisti specializzati, situati in Italia, la produzione dei prodotti. La motivazione di questa scelta è dettata dal settore in cui opera, dove la produzione è stabilita dalle collezioni autunno-inverno e primavera-estate non garantendo una continuità nella produzione dei capi durante tutto il corso dell'anno. Si è notato come investire in strutture fisse di produzione e in personale specializzato non risulti quindi una strategia vincente per Italservices S.p.A. ed è proprio per questo che esternalizza tutta la produzione. Conseguentemente a questa decisione, nonostante i maggiori costi di gestione, risulta indispensabile avere un efficace

sistema di controlli per gestire tutto il processo produttivo, coordinando le relazioni con i fornitori, i capi fallati, le rimanenze di materie prime e le varie fasi della produzione. Una filosofia molto importante per l'azienda è di supportare e dare priorità alle nostre aziende italiane soprattutto in questi ultimi anni di crisi economica. Preferire la produzione tramite fornitori Italiani e in particolar modo Veneti nasce dalla consapevolezza delle tradizioni e della cultura artigianale della propria terra, e dal desiderio di trasmetterle anche a chi acquista il prodotto.

Negli ultimi anni, l'eccessiva frammentazione della filiera produttiva, la mancanza di competenze e di specializzazione in alcuni processi delle imprese italiane, la spietata concorrenza dei competitor e la grave recessione che il nostro paese sta attraversando hanno obbligato Italservices S.p.A. a modificare la propria strategia produttiva. Nonostante uno dei punti cardine dell'azienda sia sempre stato il Made in Italy, nel 2010 per necessità di sopravvivenza, è stata costretta a esternalizzare una parte della produzione in paesi esteri quali Turchia, Cina, Hong Kong, Portogallo, India, Romania e Nepal. Con la produzione commercializzata il fornitore si occupa della produzione dall'inizio alla fine, utilizzando i propri impianti e procurandosi tutte le materie prime a eccezione degli accessori personalizzati che sono forniti dall'azienda. Si è notato come la scelta di esternalizzare una parte della produzione all'estero abbia diminuito i costi di gestione, poiché tutti i passaggi tipici della produzione industrializzata sono saltati, non ci sono problemi di rimanenze di materie prime e di accessori e il prezzo di acquisto è minore perché ci si rivolge ad aree produttive a basso costo di manodopera e/o materie prime. Data la distanza fisica che separa l'azienda con i produttori esteri, non sono presenti tecnici che controllano costantemente la produzione ma solo occasionalmente con alcune visite al fornitore. Ovviamente la frequenza dei controlli dipende dalla dimensione dell'ordine, più grande è il volume dell'ordine, più i controlli saranno frequenti similmente all'industrializzato.

Conseguentemente all'introduzione del commercializzato si è riscontrato un cambiamento della percezione del prodotto fornito dall'azienda da parte dei consumatori finali. I nuovi accordi con fornitori esteri videro l'inserimento nelle collezioni di capi non esclusivamente prodotti in Italia che provocarono lamentele da parte dei clienti. Per recuperare credibilità l'azienda ha attuato interventi dal punto di vista commerciale degli agenti e dei comunicati stampa per spiegare la nuova strategia estera e le motivazioni alla base di essa, ma soprattutto per dimostrare che la qualità e le consegne non erano cambiate e che potevano sempre contare in un prodotto ugualmente valido come quello dell'industrializzato. I prodotti però che vengono dati in outsourcing ad aziende estere sono per la maggior parte prodotti basici, ossia tutti quei prodotti per cui c'è un'elevata offerta e conseguentemente una lotta al minor prezzo offerto, o prodotti con un carico di lavoro in minuti di manodopera molto elevato, per effetto del quale un basso costo della stessa rende appetibile il

prezzo finale del prodotto. Affidando la produzione di alcuni prodotti specifici all'estero, riesce a conservare la proposta di tessuti e di prodotti ricercati rigorosamente Made in Italy assicurando quella qualità e quell'innovazione di prodotto che l'hanno sempre contraddistinta.

Infine, collegandoci alla teoria dell'economia dei costi di transazione (TCE) e alla teoria delle risorse (RBT), le motivazioni alla base delle decisioni di outsourcing dell'azienda non derivano esclusivamente dalla volontà di minimizzare i costi di transazione o dall'esigenza dell'impresa di massimizzare il suo patrimonio di competenze distintive complessivo attraverso un sistema di relazioni tra imprese, ma da un'integrazione delle due. L'integrazione dei due approcci permette quindi di inserire queste scelte in un più ampio modello interpretativo delle decisioni di outsourcing.

Italservices S.p.A. è un'azienda capace di coniugare la crescita fra conoscenza e accettazione del prodotto e diffusione del marchio cucendovi attorno una forte identità. E' la coerenza tra quello che sono i marchi e quello che propone ad aver creato un clima di fiducia commerciale da parte del cliente e di efficiente risposta alle richieste dei consumatori. Non bisogna mai dimenticare che il consumatore moderno è dotato di una grande consapevolezza, ama informarsi non solo sui prodotti ma anche sulla struttura aziendale e ha idee ben precise di ciò che risponde meglio alle sue esigenze.

Si può quindi individuare nella struttura organizzativa e nella produzione esternalizzata fin dalla sua nascita le chiavi del successo dell'azienda e dei suoi Brand. La scelta di avvalersi delle conoscenze e delle innovazioni dei migliori provider in Italia e all'estero per ottenere un prodotto di ottima qualità e di concentrarsi internamente in costanti studi di vestibilità e svariati fitting del jeans, hanno permesso a Italservices di crescere sempre di più fino a diventare oggi un'azienda di successo in tutto il mondo, soprattutto con il suo marchio più importante: Met.

BIBLIOGRAFIA

Accabi, C.L. e Lopez, L. [1995], *L'outsourcing estremo per situazioni complesse*, in "L'impresa", 10.

Arcari, A.M. [1996], *L'outsourcing: una possibile modalità di organizzazione delle attività di servizi*, in "Economia & Management", 4.

Beccatini, G. [1989], *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino

Beccatini, G. [2000], *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier.

Cantone, L. [2003], *Outsourcing e creazione del valore: Ridisegnare i modelli di business per conseguire il vantaggio competitivo*, Milano, Il Sole 24 ore.

Chalos, P. e Sung, J. [1998], *Outsourcing decision and managerial incentives*, in "Decision Science", 29/4, pp.901-919.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. e West, J. [2006], *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford, Oxford University Press.

Costa, G. e Gubitta, P. [2011], *Globalizzazione, Modularità e nuove forme di organizzazione*, Milano, FrancoAngeli.

Dierickx, I. e Cool, K. [1989], *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, in "Management Science", 35, pp. 1504-1513.

Doing, S.J, Ritter, R., Speckhals, K. E Woolson, D. [2001], *Has outsourcing gone too far*, in "The McKinsey Quarterly", 4, pp. 25-37.

Foglio, A. [2007], *Il marketing della moda*, Milano, FrancoAngeli.

Jacobides, M. e Winter, S. [2005], *The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production*, in “Strategic Management Journal”, 26, pp. 395-413.

Jacobides, M.G. e Billinger, S. [2006], *Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture*, in “Organization Science”, 17/2, pp. 249-261.

Lorenzoni, G. e Lipparini, A. [1999], *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, in “Strategic Management Journal”, 20, pp. 317-338.

Mauri, A.G. [1999], *Fiducia e conoscenza nei rapporti di outsourcing. Lo sviluppo dell'impresa virtuale*, in “Sinergie”, 50.

Merlino, M., Testa, S. e Valivano, A. [1997], *Opportunità e limiti del processo di outsourcing*, in “Economia e Management”, 3.

Penrose, E. [1995], *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.

Ricciardi, A. [2003], *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Milano, FrancoAngeli.

Ricciardi, A. e Pastore, P. [2010], *Outsourcing strategico: Tecniche di gestione, criticità, vantaggi competitivi*, Milano, FrancoAngeli.

Schilirò, D. [2008], *I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità*, Centro di ricerche in analisi economica e sviluppo economico internazionale, Università Cattolica del Sacro Cuore.

Ventricelli, G. [2004], *Outsourcing. Conviene davvero esternalizzare?*, Milano, Etas.

Volpato, G. [2008], *Concorrenza, impresa, strategie: metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Bologna, Il Mulino

Williamson, O.E. [1975], *Market and Hierarchies*, New York, Free Press.

Williamson, O.E. [1996], *I meccanismi del governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*, Milano, FrancoAngeli.

Zirpoli, F. [2010], *Organizzare l'innovazione: Strategie di esternalizzazione e processi di apprendimento in Fiat Auto*, Bologna, Il Mulino.

SITOGRAFIA

Cia Diffusione [2009]. *L'industria del tessile abbigliamento*. Tratto da ciadiffusione:
<http://www.ciadiffusione.it/utilita-abbigliamento/filiera-tessile.pdf>.

Felicioni, S. e Bonora, C. *Il settore tessile-abbigliamento in italia*. Tratto da Fashion Net:
<http://portale.parma.it/fashion-net/ita/allegato.asp?ID=458194>.

Italian Textile Fashion [2007]. *Osservatorio sul sistema moda in Italia*. Tratto da IT Fashion:
http://www.itfashion.org/upload/file/ricerche,%20studi/Report_SistemaModa_Giugno_07.pdf.

Unicredit e Federazione dei Distretti Italiani [2009]. *I Distretti della Moda: Un viaggio lungo 12 distretti per un progetto al servizio dei territori*. Tratto da unicredit:
https://www.unicredit.it/library/it/gruppo/docs/vol_distretti.pdf.