

POSTFORDISMO E TERZIARIO: IL CASO DI UNA IMPRESA DI COMUNICAZIONE A “RETE”*

di Francesco Schiavone

1. Introduzione

Quello del postfordismo è da almeno un ventennio uno dei principali temi dell'economia d'impresa, al punto tale da diventare spesso il motivo conduttore anche di considerazioni che vanno oltre il fatto meramente manageriale; posti in secondo piano da diverso tempo i dettami dell'integrazione verticale e della standardizzazione produttiva, nel corso degli ultimi decenni il discorso scientifico si è sovente assestato intorno all'identificazione di quello che sarà il successore del fordismo. Il rifiuto di questa visione d'impresa ha quindi incentrato sovente la discussione accademica sull'identificazione di un nuovo paradigma industriale emergente.

In seno a tale dibattito, il postfordismo è stato considerato da più parti come l'unico costrutto concettuale in grado di svolgere tale oneroso compito (Golinelli e Dezi, 1997; Rullani, 1998; Rullani, 2001). Esso è in via preliminare definibile come un modello di organizzazione produttiva e sociale fondato sul principio della “specializzazione flessibile”, la quale professa, sinteticamente, la superiorità produttiva dei sistemi specializzati di piccole e medie imprese rispetto alle procedure organizzative delle grandi imprese industriali “fordiste”, tipiche del primo novecento, per definizione standardizzate e rigide (Piore e Sabel, 1984; Sabel e Zeitlin, 1985).

Tanti sono i contributi teorici ed empirici che esplorano questa nuova manageriale implementabile dalle imprese industriali; negli ultimi anni, tuttavia, sembrano emergere sempre più campi di applicazione della filosofia postfordista. Da almeno un decennio si assiste, infatti, di

* Manoscritto in corso di pubblicazione su “Economia e Diritto del Terziario”, n. 1/2006, Franco Angeli, Milano.

frequente all'adozione di tali principi anche da parte di imprese appartenenti al comparto terziario. In tal senso, più casi provenienti ad esempio dal settore turistico (Pencarelli, 2003), dalle imprese di trasporti e logistica (Faraci e Garraffo, 2002) o dalle public utilities (Gilardoni e Lorenzoni, 2003) evidenziano chiaramente l'espansione di tale trend anche fra le imprese di servizi.

Ulteriore comparto del terziario sensibile filosofia postfordista sembra essere il settore composto da quelle imprese operanti nell'ambito della produzione di comunicazione aziendale (centri marketing, agenzie pubblicitarie, centri media, studi di web graphics e via discorrendo). È infatti agevole oggi riscontrare l'esistenza di veri e propri "network pubblicitari", nati dalla necessità di singole micro-unità organizzative di sviluppare estesi progetti di comunicazione in partnership, come suggerisce ad esempio il caso dell'industria pubblicitaria di Soho a Londra (Grabher, 2002). Risulta pertanto di estrema attualità capire ed osservare da vicino cosa avviene e quali sono le guidelines da implementare in questi casi di "reticolarizzazione terziaria"¹.

Per fare ciò occorre necessariamente partire da un'analisi di quanto già accaduto nelle imprese industriali; fra i vari aspetti emergenti dalla letteratura su tali organizzazioni, questo contributo evidenzia il ruolo cruciale svolto dalla complementarità delle competenze degli attori del sistema produttivo. Le competenze distintive di impresa (ed in particolare quelle cognitive), in tal senso, rappresentano il principio cardine intorno al quale ruotano tutte le impalcature postfordiste (Di Bernardo e Rullani, 1990), influenzandone sia la struttura organizzativa che i processi operativi interni ai network. In merito a questa dimensione, questo studio assume che tale principio abbia la medesima criticità anche per le imprese del comparto terziario.

Questo lavoro, adottando pertanto una prospettiva "competence based", così s'inserisce concettualmente nell'attuale dibattito scientifico sul crescente ricorso alla specializzazione flessibile fra le imprese del settore terziario (in altre parole, la reticolarizzazione del terziario; si

¹ In questo lavoro, si utilizza il termine "reticolarizzazione" per indicare il processo attraverso il quale un'organizzazione per acquisire vantaggi competitivi stabilisce dei legami con il proprio ambiente esterno, i quali daranno poi successivamente luogo, a seconda delle scelte strategiche d'impresa e delle condizioni stesse della relazione, a diversi tipi di rapporti interaziendali (come le imprese a rete, i distretti industriali, le costellazioni di imprese e così via). Si rimanda al prosieguo del lavoro per un approfondimento su tale varietà di forme reticolari;

veda anche Rullani, 2003) con l'obiettivo primario di arricchire la casistica esistente sul tema tramite la descrizione di una specifica evidenza empirica², proveniente dal comparto della produzione di comunicazione aziendale, in grado di evidenziare i principi cardine della genesi di tale fenomeno e della sua implementazione gestionale.

Per soddisfare tale intento è stato, infatti, adottato un metodo di natura qualitativa consistente in uno studio di caso. In particolare, tale strategia di ricerca è stata prescelta, come tra l'altro suggerito dalla letteratura specializzata (Yin, 1994), considerando il tipo di research question cui il lavoro intende rispondere, la quale si formalizza come segue: come (secondo quali criteri) delle singole imprese di comunicazione³ possono implementare i principi del postfordismo e della specializzazione flessibile? Il caso prescelto per rispondere a tale domanda è rappresentato da un'agenzia pubblicitaria "a rete" (CherryPicker), composta da otto imprese preesistenti che operano nel campo della comunicazione aziendale, le quali si sono recentemente unite dando vita ad una nuova organizzazione erogatrice di servizi di comunicazione.

La descrizione del caso conferma che il criterio di base della complementarità delle competenze detenute dalle organizzazioni partner, già ampiamente verificato nelle imprese industriali, è altrettanto cruciale per la costituzione di reti postfordiste anche per le imprese dedite alla produzione di comunicazione aziendale.

Dopo la presente sezione introduttiva, nel prossimo paragrafo è trattato approfonditamente il modello interpretativo del fenomeno, ovvero il paradigma del postfordismo ed il principio della specializzazione flessibile, i quali sono poi connessi con il settore della produzione di comunicazione aziendale nella terza sezione. Successivamente si fa luce sull'impresa qui oggetto del caso di studio (paragrafo quattro). Nella

² In questa sede, non sarebbe plausibile fornire un'analisi completa ed esauriente del vasto range d'opzioni a disposizione delle imprese di servizi intenzionate ad applicare le logiche della specializzazione flessibile. Si è pertanto deciso di puntare il focus dell'analisi esclusivamente sul caso di un'impresa a rete, rimandando a futuri studi ulteriori approfondimenti sulle altre forme di organizzazione e gestione tipiche del postfordismo;

³ Si preferisce utilizzare l'espressione "impresa di comunicazione" piuttosto che quella più diffusa di agenzia pubblicitaria perché, come si vedrà, sono qui oggetto di analisi imprese dedite ad una serie più ampia di attività di comunicazione, non solo riguardanti la pubblicità su media ma anche altre forme di comunicazione (quindi sia forme above che below the line). L'espressione "agenzia pubblicitaria", sebbene più frequente nel linguaggio comune, risulterebbe pertanto troppo limitante rispetto al raggio di analisi qui adottato;

parte finale dell'elaborato, infine, si propone una lettura interpretativa dell'impresa-rete qui descritta secondo il modello postfordista e si tracciano i principali risultati ed implicazioni di management evincibili.

2. Sul capitalismo reticolare: il postfordismo e la specializzazione flessibile

Parlare di postfordismo comporta necessariamente un'introduzione sul suo illustre predecessore, ovvero il fordismo. L'evento, infatti, che nell'ultimo secolo ha maggiormente modificato lo stile di conduzione delle imprese industriali, diventando così a tutt'oggi il principale spartiacque nella storia del capitalismo moderno, corrisponde senza dubbio all'introduzione del paradigma fordista nell'organizzazione delle attività d'impresa; solo allora (prime decadi del novecento) si adotta, infatti, una stretta razionalizzazione all'organizzazione del lavoro in fabbrica.

Questa rielaborazione delle attività d'impresa, adesso orientata verso l'estensione dimensionale e produzioni di massa standardizzate, deve il proprio corpus teorico alla cosiddetta OSL (Organizzazione Scientifica del Lavoro), dettagliatamente descritta da Frederick Taylor⁴ ad inizio secolo scorso. Sintetizzando, il contributo dell'ingegnere statunitense a questa nuova filosofia d'impresa si materializza nell'enunciazione del principio del "One Best Way" (esiste soltanto una modalità produttiva efficiente per risolvere problemi o compiere azioni), da cui poi scaturiscono altri vari sub-principi, come lo studio scientifico dei migliori metodi di lavorazione (raggiungibile grazie alla netta suddivisione del lavoro tra manodopera e dirigenza), la selezione ed addestramento della manodopera, la collaborazione cordiale tra dirigenza e manodopera ed, infine, la redistribuzione di responsabilità tra i dipendenti (Bonazzi, 2000).

Il management scientifico professato dal Taylorismo ebbe una fortuna sconfinata. Colui che probabilmente tradusse meglio gli insegnamenti della OSL fu Henry Ford (da qui evidentemente il vocabolo "for-

⁴ Sebbene "Taylorismo" e "Fordismo" siano due concetti complementari, questi non sono tuttavia intercambiabili. Come, infatti, osserva Bonazzi (2000), il primo si inserisce principalmente nel dibattito sulla condizione del lavoratore operaio, a metà tra alienazione e dequalificazione, mentre il secondo si interessa sostanzialmente ai modelli di produzione industriale adottati dalle imprese;

dismo”), fondatore della omonima casa automobilistica americana, il quale impostò la propria impresa verso la ricerca continua dell’aumento dimensionale (integrazione verticale), ritenendo questa la chiave per l’ottimizzazione delle performance aziendali (accrescere la produzione per ottenere economie di scala), e separò al contempo lavoro cognitivo (per il management) e lavoro operativo (destinato agli operai). Tutto ciò necessariamente comportò una produzione di massa standardizzata, che non tenne in conto delle esigenze delle nicchie (allora in ogni caso inesistenti) ma che andò direttamente ad appropriarsi con successo delle quote di mercato più cospicue ed omogenee.

E fu il fordismo. Il primo paradigma industriale nella storia del capitalismo in grado di fornire dei principi organizzativi assoluti che, avallati da una domanda generale in costante aumento, trovarono una diffusa applicazione almeno fino alla prima metà degli anni settanta. Da quel momento in poi, infatti, accadimenti di diversa natura, come la crisi petrolifera o l’evoluzione dei gusti della domanda, rimodellarono l’atteggiamento strategico delle imprese, ora attente a soddisfare al meglio i bisogni dei consumatori non tradendo il dettame della flessibilità organizzativa, attraverso una ristrutturazione interna mirata a disconoscere in parte il percorso fordista fino ad allora seguito.

Dai più questo cambio di rotta è stato interpretato come il segnale della transizione verso un paradigma nuovo, addirittura antitetico, ovvero il postfordismo⁵. Questo può essere definito in maniera stringente come un “modello sociale in cui il modo di produzione non è più dominato da forme di produzione verticalmente integrate e di distribuzione della ricchezza contrattate tra rappresentanze collettive e supervisione dello stato, bensì da forme di accumulazione flessibili, capaci di integrare, di mettere in rete modi, tempi e luoghi di produzione fra loro molto diversi” (Zanini e Fadini, 2001).

I tratti essenziali del postfordismo industriale sono stati interpretati come le soluzioni a quattro questioni fondamentali cui il paradigma industriale precedente è stato incapace di dar risposta nel momento in cui la complessità e l’instabilità ambientali sono progressivamente aumentate nel corso del tempo (Rullani, 1998).

⁵ Tale concetto si presta con estrema facilità ad essere osservato da molteplici punti di vista (politico, sociale, economico, sindacale e via discorrendo). Per evitare eventuali incomprensioni, si vuole pertanto precisare che la letteratura in questa sede considerata per la redazione del presente contributo è di natura esclusivamente economica.

In primis, è centrale la questione della distribuzione del controllo nell'impresa: se nel fordismo questo è un aspetto primario, in quanto si tendeva a deprimere ogni forma di varianza o indeterminazione accentrando il potere decisionale nelle mani di pochi, il nuovo paradigma propone una maggiore partecipazione alla gestione della complessità, fondata sulla varietà e sull'estensione della divisione del lavoro cognitivo fra più attori.

Altrettanto rilevante è il tema della produzione: nella transizione dal vecchio al nuovo paradigma questa attraversa un marcato processo di dematerializzazione, che conferisce centralità non più solo ai fattori tangibili ma anche ad elementi immateriali come la conoscenza, le relazioni e le competenze.

Anche il contesto in cui opera l'impresa cambia profondamente; in regime fordista, il tempo e lo spazio rappresentavano per le imprese due variabili definite e stabili. Ciò nell'attuale capitalismo delle reti è un mero ricordo. Il luogo fisico della produzione, infatti, è totalmente stravolto dalle potenzialità delle nuove tecnologie, come del resto anche il tempo di produzione, il quale è nel postfordismo è anch'esso soggetto al principio della flessibilità, finalizzata alla riduzione dei costi d'impresa.

Infine, il tipo di consumo e la stessa domanda si sono fortemente modificate nel corso del tempo: dopo che il fordismo ha proposto per circa mezzo secolo la standardizzazione della produzione, equivalente ad un'imposizione delle decisioni d'impresa, si è giunti con il postfordismo alla definitiva consacrazione del ruolo attivo (ed interattivo) del consumatore sia nella definizione dell'offerta aziendale che nella scelta su come e dove fruire di tali prodotti personalizzati, il che porta all'affermazione attuale della cosiddetta "economia della esperienza" (Pine e Gilmore, 2000; Rullani, 2001).

Tale cambiamento di paradigmi ha indubbiamente prodotto concettualmente nuovi tipi di architetture organizzative e di pratiche operative di gestione della produzione, tutte ruotanti intorno al concetto di network e facilmente osservabili nel mondo economico contemporaneo. In tal senso, si è spesso scritto di "impresa a rete", definibile come un "*sistema imprenditoriale costituito da imprese giuridicamente autonome ma legate fra loro da forti vincoli associativi e strutture consortili di servizio...oppure anche da strutture consortili di produzione di valore*" (Butera, 1990).

Nelle reti di imprese di natura industriale, un ruolo chiave è indubbiamente svolto dalle competenze d'impresa, le quali dirigono le interazioni di risorse diverse che lavorano congiuntamente dentro l'impresa svolgendo compiti complementari (Grant, 1994). Le competenze rappresentano pertanto quelle capacità di gestire e sfruttare al meglio le risorse ed i processi organizzativi specifici dell'impresa, diventando così le basi per la competitività d'impresa (Amit e Schoemaker, 1993). Svariati studi, provenienti principalmente dall'approccio della Resource based View e successive diramazioni (quali ad esempio la cosiddetta Competence based School), suggeriscono infatti che tali asset spingono gli operatori economici ad aprirsi verso l'esterno per cercare le risorse e competenze distintive non reperibili internamente ed autonomamente dall'impresa, creando così accordi più orizzontali e verticali inter-firm finalizzati per raggiungere tali obiettivi (Prahalad e Hamel, 1990; Bellini, 2000).

E' questa una logica che spiega in linea di principio anche la "ratio" della specializzazione flessibile e del suo paradigma di riferimento; i sistemi di produzione postfordisti si reggono infatti su relazioni ed accordi tra piccole imprese altamente specializzate soltanto in quelle specifiche fasi del processo di lavorazione nelle quali sono più competenti nel dispiegamento delle risorse possedute. Ed è questo che realmente consente loro di essere innovative e competitive nel mercato senza tuttavia espandere la propria dimensione organizzativa (e quindi anche il rischio di gestione).

Tuttavia, come tra l'altro già trapela dalla definizione stessa del concetto, per dare vita ad una forma organizzativa reticolare tali competenze per essere davvero funzionali devono essere correlate tra loro secondo determinati principi. In particolare, queste d'impresa devono essere tra loro complementari⁶.

⁶ In questa sede, quando si afferma che due imprese possiedono competenze "complementari" si intende che entrambe le aziende, sfruttando tali capacità distintive del partner, riescono ad arricchire in maniera significativa il valore generale dei propri processi interni e/o degli output diretti ai loro clienti finali. In tal senso, il termine "complementare" acquisisce pertanto l'accezione di "proficuamente combinabile". Ad esempio, se si considera il settore composto dai provider di logistica integrata (Faraci e Garraffo, 2002), si nota che tali imprese ricorrono frequentemente alla formazione di network con gli altri operatori specializzati. Il tipo di offerta che contraddistingue tale attività, essendo composto contemporaneamente sia da elementi di base (come ad esempio l'accesso a diversi tipi di trasporto nazionale ed internazionale) che da aspetti complementari al core business (assistenza nella preparazione dei documenti connessi

3. Il settore della produzione di comunicazione aziendale e le competenze distintive delle sue imprese

Come nel caso dell'industria, anche il settore terziario da tempo sembra avviato verso un progressivo processo di reticolarizzazione che affonda le proprie radici nel paradigma postfordista e nella ricerca da parte delle imprese di potenziali partner dotati di nuove competenze complementari non internamente possedute. Un ambito di servizi che in tal senso merita una particolare attenzione, giustificata da una parte dalla rilevanza economica che ricopre e dall'altra dalla natura stessa dell'output erogato, è il settore composto dalle imprese di comunicazione⁷, i cui attori hanno il compito essenziale di creare dei messaggi comunicazionali tendenti a persuadere positivamente i diversi target dell'impresa cliente.

Va innanzitutto specificato che il concetto di network tra le imprese di comunicazione non è affatto nuovo; sin dalla metà dello scorso secolo le agenzie pubblicitarie statunitensi iniziarono infatti a ricercare globalmente in paesi esteri nuovi partner locali cui poter affidare il loro marchio e know-how in quel mercato. Ad esempio, Leo Burnett è stata una delle prime imprese del settore a muoversi in tale direzione, creando nel corso della sua pluridecennale storia un network internazionale con diverse agenzie a servizio completo (97 uffici in 4 continenti) che detengono in totale 29 imprese-clienti multinazionali⁸. Tuttavia, tale

alle operazioni di import/export, consulenza per la scelta del regime fiscale e via discorrendo), costringe infatti tali imprese ad estendere considerevolmente il portafoglio di servizi erogabili, i quali saranno poi adattati e combinati a seconda delle esigenze delle imprese clienti; pertanto, i provider di logistica integrata devono necessariamente considerare come utili per una strategia di partnership solo quelle imprese di settore in grado di fornire loro competenze distintive (e ove necessario risorse) complementari alla propria specializzazione.

⁷ Secondo la definizione della UNICOM (Unione Nazionale Imprese di Comunicazione) per *“Imprese di Pubblicità e Comunicazione si intendono le Imprese che,...., siano in grado di fornire in modo coordinato e continuativo un servizio completo di consulenza strategica di Comunicazione ovvero prestazioni specifiche in una o più delle seguenti aree di intervento: Consulenza di marketing, Creatività, Pianificazione dei mezzi ed ottimizzazione degli investimenti di comunicazione, Advertising classico, Promozioni, Direct marketing, Sponsorizzazioni, Relazioni pubbliche, Design/packaging, Comunicazione Multimediale”* (fonte: www.unicom-mi.org);

⁸ Fonte: www.leoburnett.it;

caso di rete a base gerarchica é evidentemente distante dalle idee di postfordismo e di specializzazione flessibile qui adottate.

Imprese di comunicazione (l'offerta) e imprese clienti (la domanda) compongono il mercato pubblicitario italiano, il quale indubbiamente riveste una notevole rilevanza nel computo globale dell'economia nazionale, sebbene solo ora questo sembri uscire da un periodo di profonda recessione iniziato in concomitanza del nuovo millennio e culminato nel 2002 (e comunque generalizzata a livello europeo), durante il quale l'ammontare degli investimenti pubblicitari effettuati dalle imprese italiane è stato pari a 7407 milioni di Euro, ovvero il 3,5% in meno rispetto al 2001 (Nielsen Media Research, 2003). Il trend negativo si è invece arrestato nel 2004, durante il quale il totale degli investimenti in comunicazione in Italia é cresciuto di circa il 4% rispetto al precedente anno (fonte: Nielsen Media Research).

Dal punto di vista dell'offerta invece, in Italia si riscontra una certa varietà di tipi di imprese attive nel settore, le quali sono distinguibili principalmente per dimensione e funzioni svolte; tuttavia, scartando quei fenomeni imprenditoriali marginali presenti nel mercato, é possibile rilevare almeno tre tipologie dominanti (Cervelli, Mariani, Vinassa de Regny, 1997).

In primis, si ricordano le boutique creative, "micro" agenzie pubblicitarie costituite semplicemente da una coppia creativa (art director e copywriter) e da un account manager. Tutte le altre funzioni sono svolte all'esterno della struttura ricorrendo alle prestazioni di free lance o di altre imprese di comunicazione. Altrettanto rilevanti sono i centri media, agenzie specializzate nella ricerca sui mezzi pubblicitari, nella pianificazione e nell'acquisto degli spazi stessi, sorti principalmente nelle scorse due decadi allo scopo di orientare al meglio le imprese-clienti nel decidere i mezzi ed i canali di comunicazione da utilizzare per veicolare i propri messaggi.

Infine, si hanno le agenzie pubblicitarie a servizio completo, che incarnano l'ideal-tipo dell'impresa di comunicazione e si distinguono dalle precedenti tipologie per inglobare al loro interno tutte le attività necessarie per realizzare un servizio di comunicazione, affidandone lo svolgimento a diversi uffici interni (solitamente in un'agenzia pubblicitaria "full service" vi sono almeno un reparto account, un reparto creativo, un reparto media ed un reparto produzione).

Considerando i fini strategici e le principali attività operative di questi vari tipi di imprese di comunicazione, si possono identificare con una certa agevolezza quelle che sono oggi comunemente riconosciute come competenze distintive critiche. Obiettivo comune di tali imprese è, come già scritto, realizzare per i loro clienti una qualsiasi attività di comunicazione, definendo la strategia funzionale agli obiettivi da raggiungere, il messaggio da veicolare e i parametri inerenti al mix di comunicazione d'impresa che contraddistinguono tale attività.

Quest'ultimo altro non è che l'insieme delle attività di comunicazione dell'impresa, indipendentemente dal loro target di riferimento (interno, esterno, stakeholders e via discorrendo), inquadrabili entro tre variabili fondamentali, ovvero il medium (il mezzo di comunicazione prescelto), il canale (l'impresa operante in quel medium scelta per veicolare i messaggi) e la forma di comunicazione sviluppata (Siano e Confetto, 2003).

Tabella 1 – Forme di comunicazione: una breve descrizione

<i>Forme di Comunicazione</i>	<i>Descrizione</i>
Forza Vendita	Comunicazione impersonale diretta ad informare i consumatori per influenzarne il comportamento di acquisto
Pubblicità su media	Acquisto sui mezzi di comunicazione tradizionali (TV, radio, stampa) di spazi pubblicitari
Relazioni esterne	Attività finalizzate ad influenzare le opinioni di più pubblici (stakeholders, media ecc...) riguardo l'impresa
Promozione delle vendite	Comunicazioni destinate ai consumatori per promuovere particolari offerte in determinati brevi periodi
Marketing Diretto	Comunicazione indirizzata ad una nicchia ristretta di utenza per promuovere prodotti altamente personalizzati

Fonte: Nostro adattamento da Lambin (2000)

Ponendo in secondo piano il discorso sulle prime due variabili (qui poco pertinenti in quanto sostanzialmente estranee al processo di produzione del servizio), si rivela rilevante il discorso sulle forme di comunicazione (si veda la tabella 1), ovvero le modalità con cui si può concretamente veicolare un messaggio, comunemente identificabili nella forza vendita, nella pubblicità sui media, nelle relazioni esterne, nella promozione delle vendite ed, infine, nel marketing diretto (Lambin,

2000). Queste cinque aree di operatività rappresentano nella attuale pratica pubblicitaria le principali forme di comunicazione implementate (singolarmente o congiuntamente) per la realizzazione di un qualsiasi progetto di comunicazione.

Tali variabili si dimostrano come delle cruciali fonti di specializzazione; infatti, tranne che in quei casi di imprese di comunicazione altamente strutturate ed estese come ad esempio Saatchi & Saatchi, Armando Testa, Leo Burnett, McCann Erickson e via scorrendo (le quali sarebbero definibili, per restare in tema, di stampo prettamente fordista), le imprese di comunicazione di dimensione medio/piccola tendono a privilegiare fra questi uno specifico ambito, al fine di poter acquisire una conoscenza specifica da poter poi rivendere al mercato con un premium price.

Al fianco di questa prima “filiera” di competenze relativa all’output di comunicazione erogato, si può identificare almeno un secondo asse cruciale intorno a cui tali PMI “comunicazionali” si possono specializzare; questo è composto dalle fasi del processo di realizzazione dell’azione di comunicazione, le quali possono essere agevolmente identificate a partire dalla analisi della struttura interna di una qualsiasi agenzia pubblicitaria a servizio completo.

Tabella 2 – Le fasi “produttive” della comunicazione

<i>Fasi</i>	<i>Descrizione</i>
Account	Primo contatto con il cliente, redazione del brief, fissazione degli obiettivi. Report periodici al cliente sul lavoro
Marketing e Ricerche	Pianificazione strategica della azione di comunicazione e dei suoi attributi
Creatività	Fase di realizzazione grafica e contenutistica del messaggio prescelto
Produzione messaggi	Fase di realizzazione empirica dei messaggi sui vari supporti (carta, spot audiovisivi ecc...)
Media Buying	Fase di pianificazione ed acquisizione degli spazi pubblicitari sui vari mezzi e canali

Fonte: Nostro adattamento da Cervelli et al. (1997)

Considerando la sequenza con cui i reparti operativi si occupano del progetto di comunicazione si possono rinvenire, infatti, almeno cinque fasi di “lavorazione” (una per ogni reparto), ovvero la fase di account, di marketing e ricerca, la fase creativa, la fase di produzione dei messaggi ed il media buying (tabella 2).

Da quanto fin qui analizzato sembrerebbe perciò plausibile ipotizzare che nel settore della produzione di comunicazione aziendale vi siano almeno due macro-aree dove per le imprese è più agevole specializzarsi; infatti, una impresa di comunicazione, in funzione del proprio “intento strategico”, può solitamente acquisire una determinata competenza distintiva inerente:

- Le *forme del mix di comunicazione* (forza vendita, pubblicità sui media, relazioni esterne, promozione delle vendite, marketing diretto), e pertanto identificabile come competenza riferita all’output, essendo tali tipi di comunicazione essenzialmente, in termini industriali, delle varianti di prodotto;
- Le *fasi di lavorazione del progetto di comunicazione* attraverso i diversi reparti competenti (account, marketing e ricerche, creativo, produzione, media). Sono queste pertanto identificabili come competenze distintive di processo.

Partendo da questi elementi concettuali, è pertanto possibile affermare, da un lato, che un’impresa di comunicazione diventa specializzata focalizzandosi solo su alcune delle attività proprie di queste due aree di intervento; dall’altro lato, ciò spinge tali organizzazioni (come nel caso delle imprese industriali) a ricorrere invece ad alleanze strategiche ed alla creazione di network per sviluppare quelle operazioni lontane dalle attività prescelte, le quali sono invece di dominio dei partner (De Paolis, 2000).

4. CherryPicker: lo spazio (pubblicitario) ai postfordisti

4.1 Profilo generale di impresa

Le varie argomentazioni finora esposte sul costrutto del postfordismo e sui criteri di specializzazione propri del settore della produzione di comunicazione aziendale trovano una interessante conferma empiri-

ca in “CherryPicker”⁹, impresa rete frutto sinergico della collaborazione di otto agenzie pubblicitarie italiane tra loro indipendenti sparse sul territorio nazionale, ciascuna delle quali dedita a fornire il proprio contributo specifico in una determinata fase o forma della comunicazione di impresa. La collaborazione delle agenzie partner (altresì dette unità operative) dà luogo infatti ad un’organizzazione con sedi operative in quattro città italiane (Milano, Parma, Verona, e Roma), come evidenziabile dalla tabella 3.

La struttura organizzativa di Cherrypicker riflette una impresa rete con centri di gravità multipli, costituita per obiettivi strategici e di mercato¹⁰. Al vertice della struttura si pone un comitato esecutivo (composto un direttore, un amministratore e tre client manager), a cui é sottoposto un board operativo composto dagli otto dirigenti delle unità operative, i quali, infine, vanno ad agire concretamente nello sviluppo dei vari progetti di comunicazione.

Tabella 3 – CherryPicker: partner e competenze distintive

<i>Partner (Unità Operative)</i>	<i>Competenza Distintiva</i>
Blu Interactive (MI)	Web Design
Bruno Zerbinì & Partners (PR)	Advertising
Sigla (MI)	Product e Design Management
Twinset (MI)	Produzione e Post-produzione Audiovisivi
Shaker (MI)	Diagnostica Aziendale e Strategie Comunicazione
I Contatti Studio (VR)	Human e Business Relations
Charta (MI)	Grafica, Packaging, Corporate Image
Euromeeting Italiana (MI/RM)	Promotion e Comunicazione

Fonte: Nostra elaborazione

In riferimento ai meccanismi di organizzativi e di governance che sottendono al funzionamento del network, si può notare che tra le diverse unità operative esistono rapporti di estrema cooperazione, sebbe-

⁹ Il più delle informazioni riguardanti tale impresa è stato raccolto dal sito internet della stessa (www.cherrypicker.it) e da fonti di informazioni terze.

¹⁰ La struttura organizzativa di un’impresa è sostanzialmente composta dall’insieme di procedure e decisioni aventi il ruolo di ordinare compiti, responsabilità e relazioni delle “forze personali” presenti in quella impresa (Golinelli e Dezi, 1997);

ne il processo di realizzazione del progetto di comunicazione segue un iter top-down alquanto gerarchizzato, che parte dal board fino per arrivare successivamente alle unità operative.

Il comitato direzionale, dopo aver formulato le strategie con cui sviluppare il processo di comunicazione, garantisce inoltre l'unitarietà gestionale e l'efficienza dell'impresa rete attivando meccanismi di feedback e monitoraggio delle proprie unità operative. A loro volta, queste ultime, a cui è invece preposto il lavoro sul campo, si interessano di tradurre in pratica gli input ricevuti. Per fare ciò, tra di loro l'interazione in questa fase è massima e quindi instaurano tra loro una sorta di "rete nella rete", che poggia su meccanismi di coordinamento ed interazione implementati principalmente per mezzo delle nuove tecnologie (se veda anche in seguito).

Queste imprese-nodi infatti, grazie soprattutto all'intangibilità del lavoro cognitivo che realizzano ed all'opera di coordinamento e di supervisione del project leader, non solo danno vita ad una alleanza strategica in grado di erogare una prestazione completa ma, stante una struttura centrale ben definita, interagiscono diversamente in funzione delle peculiarità del progetto di comunicazione, formando ogni volta un team "ad hoc".

Tale formula sembra tra l'altro premiata anche dal punto di vista dei risultati; sebbene infatti l'impresa sia di recente costituzione, essa già detiene un portfolio clienti relativamente ampio tra cui spiccano i nominativi di aziende pubbliche e private di rilievo quali ad esempio Natuzzi, il Gruppo L'Espresso, il comune di Verona, Alessi, Ferrero, l'Università "La Sapienza" di Roma, Barrett e via discorrendo.

Dalla quarta tavola si evince, mettendo in relazione tali nodi strategici con i diversi tipi di competenze distintive cruciali nel settore delle imprese di comunicazione, la diversa disposizione di tali imprese partner nello "scacchiere cognitivo" tipico del comparto economico¹¹.

Come precedentemente argomentato, questa impresa a rete tende ad organizzarsi attorno ad un duplice livello di competenze. Il primo riguarda le forme di comunicazione, presidiate con eguale efficacia tramite le proprie unità operative con le loro specifiche competenze in

¹¹ In origine, il network Cherrypicker era stato progettato per una copertura ancora più estesa del set di competenze proprie dell'attività di comunicazione. Nel corso del 2004 questo ha tuttavia subito un ridimensionamento delle unità operative, passando da 13 alle attuali 8 imprese "nodi";

marketing research, in grafica e via discorrendo. Il secondo livello va invece a posizionarsi nel processo di creazione del servizio, attraverso quelle imprese partner che forniscono una competenza sostanzialmente generica per quanto concerne gli elementi di comunicazione ma specifica per le fasi di realizzazione del progetto.

Tabella 4 – CherryPicker nello “scacchiere cognitivo” del settore

<i>Fasi di Comunicazione</i>		<i>Forme di Comunicazione</i>	
<i>Competenza</i>	<i>Partner</i>	<i>Competenza</i>	<i>Partner</i>
Account		Forza Vendita	
Ricerche di Mercato	Shaker	Pubblicità su Media	Bruno Zerbini
Creatività	Charta; Sigla	Relazioni Esterne	I Contatti Studio
Produzione Messaggi	Twinsset; Blu Interactive	Promozione Vendite	Eurometing Italiana
Media Buying		Marketing Diretto	

Fonte: Nostra elaborazione

Tutto ciò consente a CherryPicker di guadagnare un considerevole vantaggio competitivo rispetto ad un'agenzia pubblicitaria tradizionale; questo risiede nella erogazione di una offerta completa e ben specializzata in buona parte delle forme e delle fasi del processo di produzione di comunicazione aziendale. Il tutto avviene non tradendo il dettame della flessibilità tipica di una rete, in quanto, nella pratica, l'offerta si adatta perfettamente alle esigenze ed ai bisogni di comunicazione del cliente, attivando a seconda di queste soltanto ed esclusivamente le unità operative in grado di soddisfarle.

Con riferimento alla research question esplicitata nella prima parte di questo elaborato (secondo quali criteri delle singole imprese di comunicazione possono implementare i principi del postfordismo e della specializzazione flessibile?), si può osservare come l'esperienza di Cherrypicker sostanzialmente avalli l'assunto qui sostenuto e precedentemente estrapolato dalla letteratura, ovvero che, come nel caso delle

imprese industriali, la complementarità delle competenze anche in questo caso sia il principio ordinatore e regolatore di tale network postfordista di imprese di servizi.

Il concetto di complementarità è pertanto qui di seguito utilizzato per analizzare sia le competenze di fase che quelle di forma di Cherrypicker. La seguente analisi pertanto focalizza sia l'implementazione dei suoi processi operativi (il processo di produzione della comunicazione) e sia la struttura organizzativa di quest'impresa di comunicazione reticolare, le quali, come già accennato, rappresentano le principali coordinate di impresa che la filosofia postfordista ha influenzato nelle imprese industriali.

4.2 Competenze distintive complementari e processi operativi di impresa

Come anticipato, una struttura organizzativa come quella di Cherrypicker deve basare la propria competitività su dei processi operativi al contempo flessibili ma ben definiti, completamente fondati sui principi tipici postfordisti. In tal senso, si consideri il percorso che porta all'erogazione del progetto di comunicazione il quale, sebbene non sia di molto differente rispetto a ciò che avviene in una normale impresa di comunicazione "tradizionale", risente evidentemente di tale nuovo paradigma concettuale.

Questo infatti inizia con l'incontro tra impresa committente e client manager nel quale si compila il briefing, report contenente tutte le informazioni necessarie per stilare l'azione di comunicazione (target della comunicazione, immagine di marca, storia d'impresa, prodotti aziendali e via discorrendo). Una volta redatto il documento, questo è trasferito ai membri del comitato esecutivo (i responsabili delle unità specializzate) che, insieme ai loro rispettivi staff, prima analizzano la situazione (fase detta in gergo aziendale di diagnostica) e successivamente formulano una serie di obiettivi che il progetto dovrebbe perseguire (strategia di comunicazione).

Definito il percorso strategico, si passa poi alla definizione della tattica e dei mezzi di comunicazione più adeguati per raggiungere gli obiettivi prefissati. A seconda di queste ultime scelte, sempre frutto di una pluralità di visioni sul singolo progetto di comunicazione, è nominato il project leader (responsabile di progetto), che cura direttamente

l'azione di comunicazione fino alla sua conclusione, pianificando e coordinando il lavoro delle unità operative nella fattispecie più competenti che, componendo il board operativo, intervengono essenzialmente per quanto attiene alla creatività, alla produzione dei messaggi ed alla pianificazione media, ultime fasi di realizzazione del progetto prima della consegna alla impresa cliente, la quale ha tuttavia interagito lungo tutto il percorso con l'impresa rete.

Le uniche fasi di tale processo non esplicitamente attribuibili a nessuna unità operativa sono quella di account, la quale è già assegnata nelle mani dei client managers facenti parte del comitato esecutivo dell'impresa, e quella di media buying. Quest'ultima non ha richiesto la presenza di un partner esclusivamente preposto a tale servizio sia per la sua natura puramente transazionale e sia per l'esistenza nel mercato pubblicitario di organizzazioni già specializzate nel suo sviluppo (i sopradetti centri media)¹².

Da quanto finora delineato, emerge chiaramente come la complementarità delle competenze di fase detenute dei partner sia stata indubbiamente il principio cardine della progettazione del processo operativo appena descritto. In particolare, si può notare che tale criterio è stato implementato tenendo in considerazione esclusivamente una logica di creazione del valore per il cliente finale: la struttura organizzativa della rete ed il suo "processo produttivo" sono stati infatti disegnati solo per incrementare concretamente il valore del servizio da erogare alla specifica impresa committente, mentre quei servizi maggiormente standardizzabili (come ad esempio il lavoro di account, in cui la specificità del cliente non cambia più di tanto l'implementazione operativa della fase) non hanno richiesto l'inserimento nel network di nodi ad essi esclusivamente preposti. Si sono pertanto ricercate delle competenze distintive che fossero sì complementari per lo sviluppo di quello specifico processo operativo ma che al tempo stesso detenessero un valore aggiunto nel loro mercato di riferimento.

Spostando il focus d'analisi sulle cosiddette competenze di "forma" (di comunicazione) e riprendendo quanto esposto in merito al processo di implementazione operativa sopradescritta, si nota invece che ciascun

¹² È inoltre da ricordare che molte delle imprese nodi, sebbene non siano centri media specializzati nell'acquisizione di spazi/tempi pubblicitari, in ogni caso svolgono spesso tale attività e detengono pertanto un certo know-how di base in tali mansioni.

progetto di comunicazione tende a creare ogni volta un percorso sostanzialmente nuovo, nel senso che a seconda delle esigenze del cliente si attivano esclusivamente le unità operative specializzate in quelle tecniche di comunicazione (pubblicità su media, pubbliche relazioni ecc...) più rispondenti a soddisfare gli obiettivi desiderati in una determinata circostanza.

L'impresa rete, potendo così vantare la conoscenza di un ampio raggio di forme di comunicazione, riesce ad offrire all'impresa committente una strategia di comunicazione "su misura" senza tuttavia precludere aprioristicamente alcuno strumento, il che invece probabilmente accadrebbe per un'agenzia pubblicitaria non "in rete", detentrica sì di competenze distintive specifiche ma al contempo limitate e non in interconnessione con altri tipi di saperi operativi.

In questo caso, la complementarità di competenze distintive ha evidentemente avuto un ruolo altrettanto cruciale nella costruzione di questo secondo asse di specializzazione; rispetto a prima, tuttavia, tale criterio non sembra essere stato implementato soltanto allo scopo di ottenere un incremento del valore dell'output erogato ma anche (e soprattutto) per garantire al network una sorta di modularità organizzativa ed operativa, in grado di poter variare agevolmente il tipo di intervento comunicazionale secondo il caso senza ledere la qualità delle prestazioni. Tale modularità delle forme di comunicazione rappresenta d'altro canto uno dei maggiori tratti di Cherrypicker che la collegano con il principio della specializzazione flessibile.

Da notare quindi che complementarità delle competenze e specializzazione flessibile non ledono ma anzi incrementano per certi versi la competitività dell'impresa a rete nei confronti delle grandi imprese di comunicazione full-service presenti nel settore. Ciò avviene in particolare per mezzo delle forti economie interne che Cherrypicker riesce a generare rispetto a queste ultime ed a tradurre efficacemente verso la domanda di comunicazione.

In conclusione, merita di essere aperta un'ultima riflessione sul ruolo giocato dalle nuove tecnologie in tale struttura postfordista per il coordinamento tra le diverse imprese partner e per la divisione del loro lavoro cognitivo; grazie, infatti, ad una rete extranet tecnologicamente avanzata le unità operative dell'impresa dislocate in giro per l'Italia riescono a lavorare ad un medesimo progetto senza le difficoltà provocate della distanza geografica. Le nuove tecnologie si dimostrano, quindi,

come fattori abilitanti la costituzione di imprese reticolari, specie quando consentono senza difficoltà, come in questo caso, la trasmissione di beni ad elevata immaterialità (conoscenze, idee, piani media, logo e via discorrendo).

5. Il postfordismo di domani: moduli di competenze per reti di servizi

Già quasi settanta anni fa il premio Nobel per l'economia Ronald Coase (1937) si chiedeva quali attività fosse giusto collocare dentro le imprese e quali fuori. Dopo tutto questo tempo, che nel frattempo ha visto l'apice ed il declino del gigantismo fordista, sembra che la risposta più plausibile ed empiricamente valida ruoti intorno all'idea di competenza. Oggi, rispetto agli anni prebellici in cui scriveva l'economista inglese (che vedeva invece nei costi di transazione la risposta alla dimensione ottima di impresa), il significato di competenza distintiva si è fortemente rivalutato, prendendo il sopravvento su tutte le altre determinanti delle strategie aziendali. Non più solo economie di scala, ma anche e soprattutto economie di specializzazione.

E' questa, infatti, il reale motore della nuova economia. Per generare un network (sia esso di imprese manifatturiere che di servizi) ben organizzato ed operativo servono competenze, oggi non più interpretabili come una fonte esclusiva (ed idiosincratica) di vantaggio competitivo ma bensì come un passe-partout tramite cui accedere ad un set di capacità e conoscenze non direttamente possedute dalle imprese ma messe in condivisione, in una sorta di open source cognitivo.

Come verificato, anche nel settore della produzione della comunicazione di impresa la complessificazione dei mercati e lo sviluppo di nuovi mezzi tecnologici si sono tradotti nella necessità di introdurre concetti postfordisti come la specializzazione e la divisione del lavoro anche in un settore che finora aveva prediletto soluzioni strategiche e organizzative "fordiste", nel senso di generaliste e gerarchiche (almeno per quanto attiene alle grandi agenzie di pubblicità full service).

Dal caso appena descritto, è emerso che i diversi moduli di saperi detenuti dalle imprese partner (e la loro interconnessione) hanno avuto un ruolo critico nella formazione della rete; questo perché hanno ottimizzato la catena del valore ed esteso l'offerta aziendale senza alcun

costo/rischio strategico, andando pertanto ad incrementare su due fronti il vantaggio competitivo del network.

Le imprese qui nodi della rete di comunicazione hanno così utilizzato il criterio della complementarità delle competenze per abbracciare i principi postfordisti: ciò è avvenuto seguendo logiche pressoché simili a quelle tipiche delle imprese industriali ed evidenziando chiaramente come la filosofia postfordista ed i suoi assunti di base (specializzazione, divisione del lavoro cognitivo, personalizzazione dell'offerta) trovino efficiente applicazione anche in comparti economici con caratteristiche strutturali totalmente divergenti da quelle delle imprese di manifattura. Anche in questo caso pertanto, il piccolo (o meglio una rete di piccole agenzie pubblicitarie) riesce a fare egregiamente ciò che finora è stato prodotto dai grandi (o meglio dalle grandi agenzie pubblicitarie).

Tutto ciò suggerisce almeno due fondamentali implicazioni di management per tutte quelle organizzazioni del settore terziario le quali siano intenzionate a reticolare il proprio business e diventare postfordiste. La prima riguarda indubbiamente la ridefinizione strategica delle competenze aziendali, le quali vanno ora ripensate in un'ottica allargata ed utilizzate come elementi fondanti per la nuova struttura organizzativa ed operativa aziendale. L'inserimento di un'impresa di servizi in uno scacchiere cognitivo come quello creato da Cherrypicker richiede infatti che tale organizzazione identifichi le proprie competenze distintive e che le trasformi in moduli di conoscenza "componibili" con queste impalcature interorganizzative. Soltanto così, tali imprese possono fornire un concreto "valore aggiunto" per le reti di cui fanno parte e diventarne degli elementi centrali. In altre parole, la filosofia della modularità, già peraltro diventata una consolidata prassi gestionale fra le imprese industriali (si veda ad esempio Benassi e Tunisini, 2000), diventa un imprescindibile punto di partenza anche per la reticolazione delle imprese terziarie.

Seconda implicazione rilevante è inerente al mezzo della reticolazione, ovvero agli strumenti della terza rivoluzione tecnologica. Le reti digitali, divenuti media per eccellenza del postfordismo, hanno condotto non solo l'economia ma ogni aspetto del vivere quotidiano verso un irreversibile processo di reticolazione (Castells, 2002). La connessione Internet, le e-mail, la videoconferenza diventano tuttavia per le imprese di servizi dei canali di comunicazione con potenzialità molto più estese ed efficaci rispetto a già quanto ottenuto da imprese

industriali aventi medesimi obiettivi di networking. Basti ad esempio considerare come le ICT permettano di sfruttare al meglio la natura immateriale del servizio per l'ottimizzazione dei processi di progettazione, erogazione e di fruizione del medesimo, raggiungendo standard difficilmente ipotizzabili per i prodotti fisici. È questa pertanto una leva di business fondamentale per la definizione della strategia e della struttura della nuova impresa di servizi reticolare, la quale va sfruttata ed implementata ancor di più di quanto non sia già stato fatto nei comparti industriali.

Ovviamente questo contributo non chiude la questione sull'emergente legame tra postfordismo e terziario; infatti, pesa sull'analisi un dubbio di fondo riguardante il modello interpretativo adottato, ovvero il postfordismo. E' da dire infatti che sebbene tutti siano convinti che qualcosa sia cambiato, non tutti invece sono convinti che si possa parlare di salto e di ricerca di nuovi paradigmi; questa insicurezza interpretativa della attuale realtà industriale dipende anche dal fatto che non sempre le reti hanno vinto la propria sfida contro le large corporations fordiste (si veda ad esempio Camuffo, 2002).

Stante o no il paradigma postfordista, va comunque sottolineato che la reticolarizzazione delle imprese di servizi è diventata sempre più una pratica di management diffusa fra tali organizzazioni e pertanto merita una specifica attenzione da parte degli studiosi dei fatti d'impresa. A tal proposito, si segnalano diversi sviluppi di ricerca che potrebbero partire ideologicamente dal presente contributo; in primis, una direzione perseguibile sarebbe quella delle analisi quantitative delle performance dei network terziari (in questa sede peraltro mancante), per verificarne l'efficacia organizzativa e strategica.

Altra linea di studio interessante potrebbe riguardare, inoltre, l'estensione e l'approfondimento della casistica inerente, sia dal punto di vista settoriale che numerico (non più un singolo caso ma comparazioni di network interni allo stesso settore); la congiunzione di queste due potenziali derive potrebbe, inoltre, divenire un'interessante contributo consentendo di identificare quali siano, all'interno di un determinato comparto, quelle competenze su cui fondare i network di servizi più competitivi.

Riferimenti Bibliografici

- Amit, R. e Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rents". *Strategic Management Journal*, 1: 33-46.
- Bellini, E. (2000). *Le Strategie di Innovazione nelle Piccole Imprese: tra Competenze e Relazioni*, Edizioni SIPI Sistemi Formativi Confindustria, Roma.
- Belussi, F. (1992), *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, Franco Angeli, Milano.
- Benassi, M. e Tunisini, A. (2000), *Esperienze modulari nella produzione*, CEDAM, Padova.
- Bonazzi, G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Butera, F. (1990), *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Franco Angeli, Milano.
- Camuffo, A. (2002), "Duelli Organizzativi". *Sviluppo & Organizzazione*, 193.
- Capecchi, P. (1991). "Una storia della specializzazione flessibile e dei distretti industriali in Emilia Romagna". Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderni, n. 34.
- Castells, M. (2002). *L'età dell'informazione: economia, società, cultura. Vol. 1: La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano.
- Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, 4.
- Cervelli, R. Mariani, G. e Vinassa de Regny, M. (1997). Come fare pubblicità. Comunicare alle soglie del 2000. I protagonisti, i mezzi, le tecniche, le strategie. Milano, Sperling&Kupfer.
- Di Bernardo, B. e Rullani, E. (1990). *Il management e le machine* Bologna, Il Mulino.
- De Paolis, A. (2000). Outsourcing e valorizzazione delle competenze. Milano, Franco Angeli.
- Eiglier, P. e Langeard, E. (2000). *Il Marketing Strategico nei servizi*. Milano, McGraw-Hill.
- Fadini U. e Zanini A., *Lessico postfordista*, Feltrinelli, Milano, 2001.
- Faraci, R. e Garraffo, F. (2002). "I providers di logistica integrata: caratteristiche dei servizi offerti ed implicazioni per le imprese operanti nei mercati internazionali", *Sinergie*, n. 57.
- Gilardoni, A e Lorenzoni, G. (2003). *Public utilities locali. Alleanze e aggregazioni*. Milano, EGEA.
- Golinelli, G.M. e Dezi, L. (1997). *Reti Finanza Progetti*. Padova, CEDAM.
- Grahber, G. (2002). "The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams". *Regional Studies*, Vol. 36, n. 3: 245-262.
- Grant, R.M. (1994). *L'analisi strategica nella gestione aziendale*. Bologna, Il Mulino.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. Isedi, Torino.
- Lambin, J.J. (2000). *Marketing Strategico e Operativo*. Milano, McGraw-Hill.
- Nielesen Media Research, 2003. *Il Mercato pubblicitario in Italia*.
- Piore, M.J. e Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York, Basic Books.
- Prahalad, C.K. e Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 3: 79-91.

- Pencarelli, T. (2003). "I rapporti interaziendali nelle reti turistiche: collaborazione e conflitto". *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2: 415-517.
- Pine, B.J. e Gilmore, J.H. (2000). *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas Libri.
- Rullani, E. (1998). "Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione" in Romano L. e Rullani E. (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*: 2-80. Milano, ETAS Libri.
- Rullani, E. (2001). "New, Net, Knowledge: le molte facce del postfordismo". *Economia e politica industriale*, 110: 5-31.
- Rullani, E. (2003). "Una rivoluzione per il terziario". *L'Impresa*, n. 5: 86-95.
- Sabel, C. e Zeitlin, J. (1985). "Historical Alternatives to Mass Production". *Past and Present*, n. 108: 133-176.
- Siano, A. e Confetto, M.G. (2003). "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale". *Esperienze di Impresa*, n. 2.
- Yin, R.L. (1994). *Case study research, design and methods*, Seconda Edizione, Sage Publications, Applied, Social Research Methods Series, Vol 5.