

Dinamiche innovative nell'industria del tessile tecnico italiano: orientamenti strategici e logiche di mercato

Matteo Dominidiato*

Sommario: 1 Introduzione – 2. Il background concettuale – 3. Metodologia e contesto empirico di riferimento – 4. Risultati e discussione – 4.1 Dinamiche trasformative del settore del tessile tecnico – 4.2 Risposte strategiche emergenti – 5. Conclusioni – Bibliografia

Abstract

This article explores how Italian companies in the technical textiles sector develop their innovation and sustainability strategies in a context of increasing technological and environmental complexity. This study is based on a qualitative multi-case study of companies operating at various stages of the supply chain. The study identifies common trends and strategic patterns that characterise the sector. The findings indicate that innovation is seldom radical in nature, but rather, it emerges from a gradual and interactive process entailing adaptation of both products and processes. The concept of sustainability does not manifest as a regulatory imperative; rather, it is employed as a selective and pragmatic strategy, implemented in instances where it is compatible with functional performance and market requirements. In the contemporary business landscape, there has been a discernible trend of companies transitioning from a product-centric model of operations to one that is increasingly focused on the delivery of customised solutions. This shift in focus is accompanied by a notable emphasis on the cultivation of technical relationships and the initiation of collaborative development initiatives with their customers. This shift is indicative of the transformation of industrial marketing into a relational and value-oriented function. The present study makes a contribution to the existing literature on business-to-business marketing and sustainability-oriented innovation, offering insights into the manner in which specialised industrial companies integrate performance, customisation and environmental responsibility into coherent strategic frameworks.

Key words: Industrial innovation; Technical textiles; Business strategies

* **Matteo Dominidiato**, Assegnista di Ricerca in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze dell'economia e della gestione aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, e-mail: matteo.dominidiato@unicatt.it.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.3.1750

1. Introduzione

Il comparto del tessile ha assunto un ruolo sempre rilevante all'interno dell'industria manifatturiera italiana, distinguendosi per la sua capacità di coniugare innovazione tecnologica ed elevate prestazioni funzionali. In tale ambito, la performance rappresenta un concetto fondamentale per delineare le peculiarità del tessile tecnico. Le imprese operanti in questo settore agiscono secondo una logica di precisione e affidabilità, con ogni materiale concepito per soddisfare requisiti funzionali misurabili, spesso determinati da protocolli tecnici e standard di certificazione. Le prestazioni rappresentano il principale strumento competitivo del settore e costituiscono la base per il dialogo con i clienti industriali, orientando sia la progettazione dei prodotti sia i processi di validazione. L'attenzione rivolta alla performance implica un'intensa attività di ricerca e sperimentazione, volta a garantire costanza qualitativa, resistenza e durabilità nelle condizioni d'uso più critiche. Tale approccio si configura come un criterio di innovazione e un elemento distintivo della cultura produttiva italiana, dimostrando una capacità di integrare rigore tecnico e sensibilità progettuale. In tal modo, la performance non si limita a rappresentare un risultato tecnico, ma si pone come principio organizzativo dell'intera filiera, contribuendo al suo sviluppo verso modelli più integrati, sostenibili e orientati al valore d'uso.

A differenza del tessile tradizionale, fortemente legato a logiche estetiche e creative, il tessile tecnico si caratterizza per un approccio progettuale orientato alla soluzione di problemi applicativi concreti, con impieghi che spaziano dall'abbigliamento protettivo e sportivo ai materiali per edilizia, medicina, agricoltura, trasporti e infrastrutture. Questo approccio ha trasformato il settore in una delle aree a più alto tasso di crescita e di specializzazione dell'industria italiana.

All'interno del panorama europeo, l'Italia si colloca oggi tra i principali esportatori di tessuti tecnici, consolidando una posizione di leadership che si è storicamente attribuita alla Germania. Il valore di mercato del tessile tecnico italiano ha superato i 6 miliardi nel 2021, con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) di circa il 4%¹. Questo risultato è il frutto di una combinazione di fattori distintivi: da un lato, il radicato know-how tecnico e artigianale che permea l'intera filiera produttiva; dall'altro, la capacità delle imprese italiane di adattarsi con rapidità ai cambiamenti del mercato globale, sviluppando prodotti ad alto contenuto tecnologico e con una forte personalizzazione d'uso.

Il comparto italiano si distingue per un insieme di caratteristiche che lo rendono altamente competitivo: la varietà applicativa, l'orientamento alla performance, la flessibilità progettuale e la tendenza a integrare esigenze funzionali, tecniche ed estetiche. In tale contesto, la competizione con l'industria tedesca — tradizionalmente

¹ Dati estratti da: <https://www.pambianconews.com/2023/05/29/il-tessile-tecnico-italiano-supera-il-nord-europa-nel-2021-turnover-a-67-mld-375267/>

leader nella produzione di tessili ad alte prestazioni — si sta facendo sempre più serrata.

Un ulteriore elemento di differenziazione del tessile tecnico italiano risiede nella trasformazione del paradigma di offerta, che si sta progressivamente spostando da una logica di prodotto a una logica di soluzione integrata. In questo nuovo approccio, le imprese non si limitano a fornire materiali performanti, ma costruiscono vere e proprie proposte di valore in grado di rispondere a esigenze complesse, dialogando in modo più stretto con il cliente finale. Si tratta di una traiettoria che rientra nella più ampia trasformazione del marketing industriale contemporaneo, dove l'obiettivo non è solo vendere un bene, ma co-creare valore in una relazione continuativa tra fornitore e cliente (Ranta et al., 2020; Roberts et al., 2022). In questo scenario, il ruolo delle competenze trasversali – progettazione, consulenza tecnica, adattamento – diventa centrale per sostenere un vantaggio competitivo duraturo.

L'integrazione tra innovazione e sostenibilità rappresenta una delle principali direttrici strategiche del settore. Le imprese italiane si trovano oggi ad affrontare la necessità di sviluppare materiali e processi che rispondano non solo a elevati standard tecnici, ma anche a criteri di sostenibilità ambientale ed economica. Tuttavia, la transizione sostenibile in ambito tessile tecnico non può essere affrontata in modo uniforme lungo tutte le fasi della filiera: le specificità tecnologiche di molti prodotti richiedono, ad esempio, l'utilizzo di materiali sintetici avanzati o trattamenti chimici funzionali che pongono vincoli oggettivi all'adozione di soluzioni completamente green. In questo quadro, la sostenibilità assume il significato di strategia selettiva, implementata laddove le condizioni tecniche ed economiche lo permettano senza compromettere la performance del prodotto.

Un aspetto rilevante riguarda anche la capacità del settore di rispondere alla pressione competitiva globale, che si manifesta attraverso l'emergere di nuovi poli manifatturieri – come la Cina – e il consolidamento di aree tecnologicamente avanzate, come la Germania. Questi contesti pongono una sfida costante alle imprese italiane, chiamate a rafforzare la propria identità industriale puntando su innovazione, affidabilità e flessibilità. La risposta a questa pressione non è solo nella dimensione tecnologica, ma anche nel ripensamento dei modelli organizzativi e nella costruzione di reti collaborative lungo la filiera, in grado di favorire l'integrazione tra fornitori di materiali, trasformatori e produttori finali.

Il settore si configura, quindi, come un ambiente in cui convivono esigenze di specializzazione, flessibilità, customizzazione e sostenibilità, generando traiettorie evolutive complesse che meritano di essere esplorate con strumenti di indagine mirati. In particolare, comprendere come le imprese del tessile tecnico strutturino le proprie strategie per affrontare la crescente complessità tecnologica e ambientale, rappresenta una leva fondamentale per delineare modelli operativi innovativi e condividere pratiche manageriali efficaci.

Alla luce di queste considerazioni, il presente articolo si propone di contribuire al dibattito scientifico e manageriale su un duplice fronte. Da un lato, offrendo un'analisi approfondita delle modalità con cui le imprese italiane del tessile tecnico articolano le proprie strategie di innovazione e sostenibilità; dall'altro presentando nuovi approcci adottati per la gestione delle relazioni con il mercato.

A partire da un'indagine qualitativa condotta su un campione selezionato di imprese attive su diversi livelli della filiera, l'articolo intende offrire una lettura contestualizzata delle trasformazioni in atto, soffermandosi su alcune traiettorie ricorrenti che attraversano il tessuto industriale del settore. Tali traiettorie riguardano sia le scelte tecnologiche e produttive, sia le dinamiche relazionali, organizzative e di mercato, evidenziando l'evoluzione in corso verso modelli sempre più integrati e orientati alla performance.

2. Il background concettuale

L'analisi dei fenomeni di innovazione e sostenibilità nelle imprese del tessile ad alto contenuto tecnico richiede una lettura articolata, capace di tenere insieme le dimensioni relazionali, operative e strategiche dell'impresa. In particolare, nei settori manifatturieri ad alto contenuto di performance – come quello dei materiali tecnici – il rapporto con il cliente, la configurazione delle soluzioni offerte, la capacità di integrare performance e impatti ambientali diventano fattori interdipendenti. La letteratura ha offerto negli anni numerosi contributi utili a delineare questo quadro, in particolare nei campi dell'industrial marketing, dell'innovazione orientata alla sostenibilità, della gestione collaborativa dell'innovazione.

Uno degli assi portanti dell'evoluzione strategica delle imprese nei settori business-to-business è rappresentato dalla trasformazione della relazione cliente-fornitore. Il marketing industriale ha evidenziato come, nei contesti del tessile ad elevato contenuto tecnico, il valore dell'offerta derivi sia dalla componente fisica del prodotto e sempre più dalla qualità dell'interazione tra le parti. Le imprese che operano in questi ambiti non propongono beni standardizzati, bensì soluzioni integrate, progettate in risposta a esigenze specifiche. La relazione commerciale assume così la forma di una relazione tecnico-progettuale, fondata su fiducia, specializzazione, adattamento reciproco e scambio di conoscenze (Ford & Håkansson, 2006; Gadde et al., 2003; Snehota & Hakansson, 1995).

All'interno di questa dinamica si colloca la progressiva convergenza tra marketing industriale e innovazione. Non si tratta più soltanto di "vendere" ciò che è stato sviluppato internamente, ma di progettare insieme ciò che sarà utile per il cliente. Questa logica è coerente con il concetto di soluzione, intesa come configurazione di prodotto, servizio e assistenza che genera valore in un'ottica condivisa (Tuli et al., 2007). Le implicazioni di questo orientamento sono rilevanti sul piano strategico: cambia la natura del vantaggio competitivo, che non risiede più esclusivamente nella tecnologia proprietaria, ma nella capacità di attivare e sostenere relazioni inter-organizzative che abilitano innovazioni incrementali, tempestive e aderenti all'uso reale. In questo contesto, emerge anche un'attenzione particolare al rapporto tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, e il ruolo che tale rapporto assume nella costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile (Coda, 2020). L'innovazione di prodotto consente alle imprese di proporre soluzioni nuove, migliorate o adattate a specifici bisogni del cliente; quella di processo riguarda invece l'efficienza, la qualità e l'adattabilità della produzione. Nei contesti ad alta personalizzazione e basso

volume tipici del tessile tecnico, le due dimensioni risultano fortemente interconnesse: la possibilità di innovare il prodotto dipende spesso dalla flessibilità dei processi, dalla capacità di sperimentazione interna e dall'integrazione con partner specializzati.

In parallelo, la crescente rilevanza attribuita alla sostenibilità ha modificato in profondità le logiche di innovazione nei sistemi industriali (Biondi, 2013; Keränen et al., 2023; Zhang et al., 2022). Inizialmente considerata come vincolo normativo o elemento reputazionale, la sostenibilità è oggi interpretata dalla letteratura come leva strategica, in grado di orientare la progettazione dei prodotti, i processi produttivi, le configurazioni di filiera e il posizionamento competitivo delle imprese (Broccardo et al., 2025; Porter & Stern, 2001). Il paradigma dell'innovazione orientata alla sostenibilità – o sustainability-oriented innovation – mette in luce come i processi innovativi possano generare valore economico e, al tempo stesso, contribuire alla riduzione degli impatti ambientali e sociali (Gionfriddo et al., 2024; Tidd, 2023).

La sostenibilità, in questa prospettiva, non è un attributo aggiuntivo da applicare al prodotto finito, ma un principio guida che attraversa le diverse fasi del processo dell'innovazione. Si osservano tuttavia numerose varianti nell'attuazione concreta di questo principio. La letteratura evidenzia che la sostenibilità industriale assume configurazioni differenti a seconda del contesto settoriale, della struttura della filiera e del livello di maturità organizzativa delle imprese (Oggionni & Meschitti, 2025). Una distinzione utile, ripresa anche nel dibattito italiano, è quella tra tre livelli di lettura della sostenibilità nei processi innovativi: come leva strategica, quando è usata per rafforzare il posizionamento competitivo; come vincolo tecnologico-produttivo, quando limita o indirizza le scelte tecniche e materiali; come fattore relazionale, quando guida le interazioni con i partner della catena del valore (Centobelli et al., 2020).

Nella pratica industriale, e in particolare nei settori ad alto contenuto tecnico, quale il settore del tessile tecnico, il rapporto tra sostenibilità e innovazione è spesso governato in termini di equilibrio dinamico (Botti, 2020). Le imprese selezionano aree specifiche di attività in cui integrare criteri ambientali, mantenendo al contempo le prestazioni tecniche richieste dai clienti. In tal senso, l'innovazione sostenibile si configura come un processo contestuale e selettivo, guidato da vincoli tecnici, economici e normativi, ma anche da opportunità di differenziazione e da richieste esplicite del mercato (Zirpoli, 2010).

Nella definizione delle traiettorie innovative, accanto al ruolo strategico della relazione cliente-fornitore e alla centralità della sostenibilità, la letteratura ha messo in luce anche l'importanza delle dinamiche di mercato. Nei settori a rapida evoluzione, le imprese non possono contare solo su risorse interne, ma devono attivare flussi di conoscenza, osservazione e scambio che permettano di recepire segnali deboli, anticipare esigenze e accedere a competenze distribuite. In tale prospettiva, l'open innovation, ha sottolineato come i processi di sviluppo dei prodotti siano sempre più caratterizzati da forme di collaborazione con attori esterni, tra cui fornitori specializzati, centri di ricerca, clienti e, in alcuni casi, competitor (Chesbrough, 2006).

Tuttavia, l'apertura non è un valore in sé: essa richiede capacità selettive, strumenti di gestione del rischio e meccanismi di coordinamento (Cannatelli & Smith,

2011). Diversi studi suggeriscono che le imprese di piccola e media dimensione adottano pratiche di collaborazione informale, fondate su relazioni fiduciarie, prossimità geografica e conoscenze tacite. Questo tipo di apertura, sebbene meno strutturata, risulta spesso più aderente alla realtà dei distretti e delle filiere produttive locali, dove il capitale relazionale rappresenta un asset competitivo non facilmente imitabile.

A completare il quadro teorico interviene la riflessione sulla filiera e sulla gestione delle interdipendenze produttive. In particolare, si assiste a un dialogo su come la sostenibilità e l'innovazione non possano essere analizzate solo a livello di singola impresa, ma debbano essere comprese nella logica del sistema di offerta allargato, che include fornitori, trasformatori, distributori e clienti finali. In questo scenario, la filiera non è un semplice canale logistico, ma un ambiente competitivo collaborativo, nel quale si sviluppano pratiche condivise di innovazione, adattamento e gestione del rischio (Melander & Pazirandeh, 2019). Infatti, è possibile osservare come l'innovazione sia sempre più influenzata da dinamiche di apprendimento collettivo, che superano i confini dell'impresa per includere reti, distretti e sistemi locali. Questo aspetto è particolarmente rilevante in settori dove il know-how è diffuso, pratico e in parte tacito: l'innovazione emerge allora come esito di una cultura industriale condivisa, di relazioni consolidate e di processi iterativi di sperimentazione e adattamento.

3. Metodologia e contesto empirico di riferimento

La presente ricerca adotta un disegno qualitativo esplorativo, finalizzato a comprendere come le imprese italiane del tessile tecnico sviluppino strategie di innovazione e sostenibilità in un contesto caratterizzato da alta complessità tecnologica, ambientale e relazionale. Le evidenze sono state raccolte mediante interviste semistrustrate condotte tra l'autunno del 2022 e i primi mesi del 2025, rivolte a figure chiave delle organizzazioni: imprenditori, direttori tecnici, responsabili R&S, marketing e produzione.

I temi affrontati durante le interviste, condotte sia in presenza che mediante strumenti di comunicazione a distanza, hanno riguardato le principali dimensioni oggetto dell'indagine: innovazione di prodotto e di processo, pratiche di sostenibilità, configurazione dell'offerta, dinamiche di mercato e relazioni di filiera. Le conversazioni sono state registrate, trascritte e analizzate mediante codifica tematica, seguendo un approccio induttivo (Brady, 2015), guidato da cornici teoriche tratte dalla letteratura esaminata. L'analisi ha consentito la ricostruzione delle traiettorie strategiche delle imprese, evidenziando fattori abilitanti, vincoli strutturali e configurazioni organizzative ricorrenti.

Il campione include 15 imprese italiane operanti in diverse fasi della filiera del tessile tecnico: produzione di materiali (es. filati tecnici, fibre sintetiche), trattamenti e nobilitazione (es. finissaggi, resinature), trasformazione e confezione (es. abbigliamento tecnico, DPI), e progettazione di soluzioni integrate per settori specifici (es. edilizia, sanità, agricoltura). La suddetta distribuzione ha permesso di identificare

la complessità della catena del valore e la pluralità delle logiche strategiche che vi si inseriscono.

Le imprese presentano diversità in termini di dimensioni, modelli organizzativi e grado di internazionalizzazione. Le imprese presenti sono principalmente di piccole e medie dimensioni, a conduzione familiare, con un forte radicamento territoriale. Tuttavia, sono presenti anche realtà di medie e grandi dimensioni operanti su scala globale. Nonostante le differenze, tutte le piattaforme condividono una spiccata propensione alla sperimentazione tecnica, alla personalizzazione e alla collaborazione inter-organizzativa.

4. Risultati e discussione

4.1 Dinamiche trasformative del settore del tessile tecnico

L'analisi condotta sulle quindici imprese attive nella filiera italiana del tessile tecnico ha messo in luce una serie di tendenze ricorrenti, trasversali alle differenze dimensionali, strutturali e settoriali. Queste tendenze non si manifestano in modo uniforme, ma rappresentano traiettorie condivise attorno a cui si organizza l'evoluzione strategica del comparto. Esse si collocano all'intersezione tra innovazione tecnologica, orientamento al cliente, sostenibilità e dinamiche di filiera, e permettono di interpretare con maggiore profondità le trasformazioni in atto.

Una prima evidenza significativa riguarda il modo in cui le imprese concepiscono e realizzano i processi di innovazione. In quasi tutti i casi analizzati, l'innovazione non si presenta come rottura netta o discontinuità radicale, ma come un percorso incrementale, in cui il miglioramento continuo è il risultato dell'interazione tra innovazione di prodotto e innovazione di processo. Le due dimensioni non si sviluppano in parallelo, ma si alimentano reciprocamente, in una logica di adattamento costante. L'adozione di nuovi materiali, ad esempio, richiede spesso la modifica delle linee produttive, l'introduzione di nuovi trattamenti o la revisione delle tecniche di controllo qualità; allo stesso modo, il miglioramento delle tecnologie di lavorazione consente di esplorare possibilità prima non realizzabili sul piano dell'offerta.

Questo tipo di innovazione integrata corrisponde a quanto la letteratura definisce "interattiva" (Tidd, 2023) e risponde bene ai vincoli tecnici, economici e organizzativi propri dei settori a medio-alta complessità. Il processo innovativo non segue un modello lineare (dalla R&S al mercato), ma si configura come un ciclo iterativo in cui progettazione, sperimentazione e validazione avvengono in stretta connessione con l'esperienza d'uso e con il feedback dei clienti. La collaborazione con il cliente tecnico – spesso ingaggiato fin dalle prime fasi – rappresenta una fonte cruciale di apprendimento e di orientamento per le scelte progettuali. In più di un caso, gli interlocutori intervistati hanno sottolineato come la spinta all'innovazione emerga "sul campo", in occasione di problemi da risolvere o prestazioni da ottimizzare: "La vera innovazione, per noi, nasce nei dialoghi con il cliente tecnico: lì emergono bisogni reali, che nessun centro R&S potrebbe anticipare da solo."

Un secondo tema ricorrente riguarda la sostenibilità, intesa non tanto come valore assoluto, ma come criterio selettivo e pragmatico. In tutti i casi, le imprese si confrontano con una crescente pressione – normativa, reputazionale e commerciale – a integrare obiettivi ambientali nelle proprie strategie. Tuttavia, la risposta a questa pressione non è uniforme: le imprese operano scelte localizzate, coerenti con il proprio posizionamento e con le caratteristiche dei mercati serviti. In altri termini, la sostenibilità non è implementata per principio, ma dove è possibile e dove ha senso farlo, senza compromettere la funzionalità del prodotto. Questo approccio riflette la tensione, ben nota nella letteratura, tra performance tecnica e impatto ambientale (Broccardo et al., 2025), e si traduce in un'attenta valutazione delle opzioni tecnologiche disponibili.

Le imprese si muovono all'interno di vincoli specifici, legati ai materiali utilizzabili, agli standard richiesti e ai costi che possono essere sostenuti. La sostenibilità assume così tre funzioni, già evidenziate in letteratura (Centobelli et al., 2020): è una leva strategica quando migliora l'accesso al mercato o consente di differenziare l'offerta; è un vincolo tecnico quando limita l'impiego di certe sostanze o processi; è un fattore relazionale quando rafforza la credibilità dell'impresa verso clienti, fornitori e stakeholder istituzionali. Le scelte sostenibili vengono dunque attuate selettivamente, spesso su iniziativa dell'impresa, ma altrettanto spesso come risposta a una richiesta esterna, proveniente da clienti premium, bandi pubblici o sistemi di certificazione.

In tale contesto, le imprese sviluppano soluzioni che coniugano prestazione e responsabilità, a partire da una profonda conoscenza dei materiali e dalla capacità di valorizzare le competenze interne. Come ha dichiarato uno degli intervistati: "Il nostro lavoro è capire fin da subito dove può arrivare il materiale, ma anche dove non deve arrivare: non possiamo sacrificare la funzione solo per motivi ambientali."

La terza tendenza riguarda la trasformazione del mercato da luogo di scambio a spazio di apprendimento. La relazione con il cliente non si limita alla trattativa commerciale, ma si configura come occasione per conoscere nuove esigenze, testare soluzioni, raccogliere feedback e costruire valore nel tempo. In diversi casi, le imprese hanno riportato un'evoluzione nella qualità della relazione con i clienti, che da semplici acquirenti sono diventati interlocutori attivi nella definizione dell'offerta. Questo fenomeno, già discusso nella letteratura sull'industrial network (Håkansson et al., 2009), trova nel tessile tecnico una declinazione particolarmente evidente: il valore d'uso del prodotto non è interamente specificabile a priori, ma emerge dall'interazione tra esigenze funzionali, contesto applicativo e capacità di adattamento.

Di conseguenza, le imprese tendono ad assumere un orientamento sempre più proattivo nella relazione di mercato, sviluppando soluzioni modulari, personalizzabili, integrate. Questo spostamento riflette una logica di co-creazione del valore (Grönroos, 2011). Come sottolineato in un'altra testimonianza: "Abbiamo cominciato a pensare in termini di soluzione, non solo di prodotto. Il cliente non vuole un tessuto, ma una performance garantita."

Inoltre, si osserva una quarta tendenza che riguarda il rafforzamento delle relazioni business-to-business, orientate sempre più alla costruzione di fiducia e alla valorizzazione della competenza tecnica distintiva. Nel settore del tessile tecnico, tale

orientamento si traduce in strategie commerciali che enfatizzano la performance misurabile dei prodotti, l'affidabilità qualitativa e un impegno crescente verso la responsabilità ambientale e sociale. Tali strategie vengono comunicate attraverso modalità dirette e interattive, quali incontri con i clienti, partecipazione a fiere di settore, progetti dimostrativi o collaborazioni pilota. Le imprese che evidenziano un elevato livello di maturità commerciale implementano investimenti sistematici nella presentazione del proprio metodo di lavoro, nella produzione di documentazione tecnica dettagliata e nella formazione dei clienti sull'uso corretto e ottimale delle soluzioni offerte. Questo processo, sebbene non ancora ampiamente diffuso, rivela un'evoluzione del marketing industriale, oggi più orientato alla diffusione della cultura tecnica e alla co-progettazione di valore con il cliente.

4.2 Risposte strategiche emergenti

Accanto alle tendenze trasversali, la ricerca ha permesso di distinguere tre modalità prevalenti di risposta strategica alle sfide dell'innovazione e della sostenibilità.

Un primo gruppo di imprese adotta un approccio centrato sull'approfondimento delle competenze core e sul miglioramento incrementale delle prestazioni. Queste imprese si distinguono per la forte focalizzazione sulla ricerca applicata, la sperimentazione di materiali innovativi e il presidio delle tecnologie chiave. L'innovazione è concepita come un processo interno, spesso guidato da team ristretti ma altamente competenti, con l'obiettivo di affinare costantemente le proprietà del prodotto: resistenza, durabilità, traspirabilità, impermeabilità, reattività. In più casi, l'investimento in innovazione si è tradotto in laboratori interni attrezzati, in partnership tecniche selettive con fornitori di chimica avanzata, oppure nella capacità di proporre al cliente prestazioni certificate attraverso test standardizzati.

In questi contesti, la relazione con il cliente è finalizzata soprattutto a validare soluzioni già sviluppate, o a raccogliere richieste altamente tecniche. L'orientamento è quindi più progettuale che relazionale, e la funzione marketing si limita spesso alla trasmissione di schede tecniche o alla partecipazione a fiere di settore, dove si mostrano prototipi e materiali innovativi. Questo tipo di comportamento strategico è coerente con due delle tendenze individuate nel precedente paragrafo ossia: l'innovazione come costruzione incrementale e integrata tra prodotto e processo; e la visione della sostenibilità come vincolo selettivo, da integrare solo quando compatibile con le prestazioni tecniche necessarie per il cliente. Un esempio tratto dall'indagine riguarda un'impresa che ha investito nello sviluppo di una membrana funzionale auto-estinguente, che risponde a standard elevatissimi di sicurezza senza rinunciare alla traspirabilità, ma per la quale non è stato possibile trovare, almeno per ora, una soluzione completamente riciclabile.

Un secondo gruppo di imprese adotta un approccio relazionale e co-progettuale, fondato sulla collaborazione attiva con clienti e partner della filiera. Queste imprese investono nella costruzione di soluzioni su misura, nella personalizzazione dell'offerta e nella capacità di adattamento. L'innovazione non è necessariamente

guidata da tecnologie proprietarie, ma da una spiccata attitudine a rilevare bisogni complessi, spesso non espressi, e a trasformarli in proposte progettuali articolate. In molti casi, l'interazione con il cliente si apre già in fase di pre-sviluppo, e si estende ben oltre la consegna del prodotto, attraverso attività di test, affiancamento tecnico, consulenza e supporto documentale.

In questo tipo di configurazione, la sostenibilità è frequentemente un elemento centrale del dialogo con il cliente, soprattutto nei mercati pubblici, medicali o legati alla sicurezza, dove le credenziali ambientali sono sempre più richieste. Le imprese sviluppano dossier ambientali, propongono alternative a base biologica, selezionano fornitori secondo criteri ESG e sperimentano nuove formulazioni. Questo profilo si collega con le tendenze precedentemente individuate relative al mercato come spazio di apprendimento tecnico.

Un caso emblematico è quello di una delle imprese coinvolte che ha rivisto il proprio sistema offerta per sviluppare una linea di tessuti poliammidici riciclabili in risposta alle richieste di un grande committente europeo, coinvolgendo il cliente nelle fasi di scelta delle fibre, testando congiuntamente le nuove prestazioni, e documentando l'impatto ambientale del ciclo di vita. In queste situazioni, il marketing assume un assetto strategico, supportando la narrazione dell'innovazione, facilitando la relazione e alimentando un ciclo di apprendimento che genera nuove opportunità.

Un terzo gruppo di imprese mostra un comportamento prudente e adattivo, nel quale l'innovazione viene perseguita con gradualità, sulla base delle richieste di mercato e delle opportunità disponibili. Queste imprese non dispongono di strutture R&S interne, ma dimostrano una notevole capacità di interpretazione dei segnali deboli, agendo come adattatori intelligenti piuttosto che come generatori di soluzioni inedite. Le fonti di innovazione provengono dall'esterno: fornitori di tecnologie, distributori e network di riferimento. L'integrazione delle innovazioni avviene spesso per assorbimento selettivo, con un atteggiamento esplorativo ma misurato.

Dal punto di vista della sostenibilità, questo gruppo tende ad aderire a pratiche già disponibili sul mercato: utilizzo di tessuti certificati, eliminazione di sostanze vietate, implementazione di tracciabilità laddove richiesta da bandi o commesse pubbliche. Questa configurazione risuona con l'attenzione alla sostenibilità e con la relazione dialogica con il mercato individuate nel paragrafo precedente.

Va tuttavia segnalato che non tutte le imprese osservate si collocano rigidamente in una sola delle tre configurazioni sopra descritte. In diversi casi, si riscontrano combinazioni ibride, in cui coesistono tratti di più profili. Alcune imprese mostrano una forte vocazione tecnica, ma sviluppano anche relazioni collaborative selettive; altre partono da una logica adattiva, ma si stanno strutturando per una gestione più proattiva dell'innovazione. Queste ibridazioni non indeboliscono il modello interpretativo, ma ne confermano la validità come strumento di comprensione tipologica, utile a mappare le scelte strategiche all'interno di uno spazio complesso e in evoluzione.

Le tre configurazioni rappresentano dunque altrettante risposte operative alla pressione combinata esercitata dall'evoluzione tecnologica, dalla crescente centralità della sostenibilità e dalla trasformazione del mercato industriale. Ciascun profilo evidenzia un diverso modo di interpretare la relazione con il cliente, il ruolo del

marketing, le modalità di innovazione e l'atteggiamento verso la sostenibilità. Alcuni fanno leva sulla profondità tecnica, altri sulla capacità relazionale, altri ancora sulla flessibilità adattiva. La varietà dei comportamenti osservati non contraddice, piuttosto completa e rafforza le tendenze trasversali individuate nella sezione precedente. In questo senso, le configurazioni strategiche emerse delineano una cornice interpretativa utile non solo per leggere il presente del tessile tecnico italiano, ma anche per ipotizzarne le traiettorie evolutive future.

La Figura 1 illustra il modello interpretativo in cui si combinano traiettorie di innovazione e comportamenti strategici. Nella parte superiore sono, infatti, rappresentate le quattro tendenze trasversali emerse con maggiore ricorrenza tra le imprese del tessile tecnico: l'innovazione viene interpretata come un processo incrementale e integrato tra prodotto e processo; la sostenibilità è intesa come una strategia selettiva, adattata alle compatibilità tecniche e commerciali; il mercato si configura sempre più come uno spazio di apprendimento tecnico, oltre che di scambio; infine, le relazioni di marketing sono più orientata alla costruzione della fiducia e della retention.

Figura 1 – Traiettorie di innovazione e configurazioni strategiche nel tessile tecnico



Fonte: elaborazione dell'autore

Tali traiettorie, che rappresentano le principali direttrici seguite dalle imprese nel loro agire, si pongono in contrapposizione a quelle adottate dalle imprese nella parte destra del grafico, che illustra le tre principali configurazioni strategiche identificate nel campione di riferimento. In particolare, alcune imprese adottano un orientamento tecnico-specialistico, focalizzato sulle prestazioni e sulla sperimentazione interna, mentre altre sviluppano approcci relazionali e co-progettuali, basati su una collaborazione attiva con i clienti. Infine, altre imprese mostrano comportamenti prudenti e adattivi, rispondendo selettivamente agli stimoli di mercato.

La rappresentazione consente, pertanto, di visualizzare il legame tra dinamiche trasformative e risposte strategiche, offrendo una lettura articolata e sistemica dell'evoluzione in atto nel settore. La struttura del modello promuove altresì una riflessione comparativa sulle decisioni manageriali, suggerendo che l'innovazione nel settore del tessile tecnico non segue un'unica direzione, ma si sviluppa attraverso equilibri diversi tra performance, relazione e responsabilità.

5. Conclusioni

Dall'analisi condotta emerge un quadro complesso e dinamico, in cui le imprese si muovono lungo traiettorie differenziate, e convergono verso logiche condivise che integrano progressivamente performance tecnica, relazione commerciale e responsabilità ambientale. In altri termini, la strategia aziendale nel tessile tecnico italiano non si struttura più secondo dicotomie nette (prodotto vs. processo, innovazione vs. sostenibilità, tecnica vs. mercato), ma secondo logiche ibride, adattive e contestuali, in cui le scelte operative sono guidate da vincoli reali, opportunità locali e rapporti costruiti nel tempo.

Le tendenze individuate rappresentano non solo traiettorie operative, ma anche espressioni di un cambiamento più profondo delle imprese del tessile tecnico. Allo stesso tempo, i tre profili strategici ricorrenti evidenziano che non esiste un unico modello per raggiungere la competitività, bensì una pluralità di risposte possibili, ciascuna coerente con risorse, storia e posizionamento competitivo dell'impresa.

Il contributo empirico dell'articolo consiste dunque nella capacità di restituire una fotografia dinamica del settore, che non pretende di essere esaustiva, ma che rende visibile l'articolazione delle pratiche, delle tensioni e delle possibilità strategiche effettivamente presenti nel tessuto produttivo italiano.

Questo studio contribuisce in primo luogo al filone dell'industrial marketing, offrendo evidenza empirica su come, nei settori ad alta intensità tecnica, la relazione cliente-fornitore assuma un ruolo sempre più rilevante non solo sul piano commerciale, ma anche su quello innovativo e strategico. Le imprese analizzate non si limitano a vendere un prodotto, ma costruiscono – più o meno consapevolmente – spazi di co-progettazione, negoziazione e apprendimento con i propri interlocutori industriali. La relazione commerciale si configura così come relazione tecnico-progettuale, fondata su trasparenza, adattamento reciproco e costruzione di fiducia.

L'evoluzione del marketing B2B nel tessile tecnico non segue dunque un modello generalista, assumendo forme relazionali in cui la presentazione dell'offerta si accompagna a forme di accompagnamento tecnico, consulenza documentata e gestione congiunta delle prestazioni. In questo quadro, il valore d'uso del prodotto non è mai del tutto definito a priori, ma si costruisce nell'interazione con il cliente, confermando quanto suggerito dalla letteratura sulla co-creazione.

In secondo luogo, la ricerca offre un contributo al dibattito sull'innovazione orientata alla sostenibilità nei settori industriali ad alto contenuto di tecnico. I risultati confermano che la sostenibilità non può essere trattata come variabile normativa o come attributo assoluto, ma va letta come costruito selettivo e

contestuale, che si declina in modi diversi a seconda delle condizioni tecniche, delle richieste di mercato e della cultura organizzativa. La distinzione proposta tra sostenibilità come leva strategica, vincolo tecnico e fattore relazionale trova ampia rispondenza nelle pratiche osservate, che mostrano approcci realistici, progressivi e differenziati.

Inoltre, lo studio mette in evidenza l'interdipendenza tra innovazione di prodotto e di processo, elemento centrale nelle traiettorie evolutive del comparto. Le imprese più avanzate non sviluppano soluzioni solo a partire da nuove idee, ma grazie alla capacità di intervenire sul proprio assetto operativo e relazionale, in una logica di innovazione sistemica.

Dal punto di vista operativo, i risultati sollecitano alcune riflessioni utili per le imprese del settore. In primo luogo, appare sempre più centrale la valorizzazione della relazione come spazio di co-progettazione, apprendimento e differenziazione. Le imprese sono chiamate a interrogarsi su come costruire relazioni non solo reattive, ma generative, capaci di alimentare cicli virtuosi di innovazione, adattamento e fiducia. La qualità della relazione cliente-fornitore non va più misurata solo in termini di puntualità o margine, ma anche come occasione per esplorare esigenze nuove, testare soluzioni alternative e anticipare i bisogni del mercato.

In secondo luogo, l'integrazione della sostenibilità richiede un'attenta gestione dei compromessi tra prestazioni, impatti e costi. I percorsi osservati suggeriscono che l'innovazione sostenibile, nei settori ad alto contenuto tecnico, non può essere lineare né ideologica: essa si realizza attraverso scelte selettive, coerenti con le possibilità tecniche e con le aspettative dei clienti. L'adozione di soluzioni sostenibili diventa efficace solo quando è radicata nelle competenze distintive dell'impresa, supportata da strumenti documentali e riconosciuta come valore dal mercato.

Infine, il percorso evolutivo delle imprese più dinamiche mostra come la strategia non sia solo una questione di investimento tecnologico, ma anche di costruzione di un'identità relazionale credibile, coerente e riconoscibile. Il posizionamento competitivo non si gioca più solo sulla differenziazione di prodotto, ma anche sulla capacità dell'impresa di presentarsi come partner affidabile, trasparente e orientato alla performance tecnica.

Bibliografia

- Biondi, V. (2013). Dallo sviluppo sostenibile alla green economy: il caso del Green Economy Network. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3, 1-15.
- Botti, A. (2020). Finalità dell'impresa: dal profitto alla sostenibilità valorizzando gli stakeholder. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3, 1-8.
- Broccardo, L., Crocco, E., Alofaysan, H., & Mehrotra, A. (2025). Climate Change and Business Model Innovation: A Synthesis of Review and Qualitative Exploration of the Cultural Shift in Environmental Strategies [Article]. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 1826-1846. <https://doi.org/10.1002/bse.4081>
- Cannatelli, B., & Smith, B. (2011). Open Innovation: quali contributi per la Social Entrepreneurship? *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 1, 1-27.

- Centobelli, P., Cerchione, R., Chiaroni, D., Del Vecchio, P., & Urbinati, A. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda [Article]. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1734-1749. <https://doi.org/10.1002/bse.2466>
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Coda, V. (2020). Lo scopo dell'impresa. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 3, 1-26.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2006). IMP-some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 248-258.
- Gadde, L.-E., Huemer, L., & Håkansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 357-364.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2024). Purpose, Persone ed Impatto: per una Innovazione Rigenerativa. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2, 1-12.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*, John Wiley & Sons.
- Keränen, O., Lehtimäki, T., Komulainen, H., & Ulkuniemi, P. (2023). Changing the market for a sustainable innovation. *Industrial Marketing Management*, 108, 108-121.
- Melander, L., & Pazirandeh, A. (2019). Collaboration beyond the supply network for green innovation: insight from 11 cases [Article]. *Supply Chain Management*, 24(4), 509-523. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2018-0285>
- Oggionni, M., & Meschitti, V. (2025). Gestire le risorse umane nel tessile in Italia: fra tradizione e necessità di innovazione. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 1, 1-27.
- Porter, M. E., & Stern, S. (2001). Innovation: location matters. *MIT Sloan management review*, 42(4), 28.
- Ranta, V., Keränen, J., & Aarikka-Stenroos, L. (2020). How B2B suppliers articulate customer value propositions in the circular economy: Four innovation-driven value creation logics. *Industrial Marketing Management*, 87, 291-305.
- Roberts, D. L., Palmer, R., & Hughes, M. (2022). Innovating the product innovation process to enable co-creation [Article]. *R and D Management*, 52(3), 484-497. <https://doi.org/10.1111/radm.12492>
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. In. London: Routledge.
- Tidd, J. (2023). Managing innovation. *IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)*, 95-108.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of marketing*, 71(3), 1-17.
- Zhang, Z., Zhu, H., Zhou, Z., & Zou, K. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153, 251-265.

Zirpoli, F. (2010). Competenze per l'innovazione e confini dell'impresa: il caso dell'industria dell'auto. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 1, 1-19.