

CONCLUSIONI

Nel presente lavoro si è concentrata l'attenzione sul knowledge broker che opera all'interno di un network. Si è svolta un'attenta analisi della letteratura sui network, sulle conoscenze, sulla gestione delle conoscenze e sui knowledge brokers.

Prendendo la descrizione utilizzata da Mardsen (1982) i broker sono stati definiti come “gli attori intermediari che facilitano le transazioni tra attori che non hanno l'accesso o non si fidano l'uno dell'altro”. Il compito dei knowledge brokers è quello di permettere il flusso di conoscenze tra sottogruppi non collegati all'interno di una rete più grande.

Il network a sua volta è stato definito come disposizione istituzionale fra organizzazioni distinte ma correlate per profitto, che è caratterizzata da uno speciale tipo di relazione, un certo grado di riflessibilità e una logica di scambio che opera diversamente da quello di mercato e gerarchia. Le relazioni, come si è visto, possono essere di diversa natura con diversi obiettivi e con una vasta gamma di controparti, che nel complesso definiscono l'ambiente relazionale. In questo contesto si è posta attenzione al knowledge network, ossia al network la cui natura è quella di condividere conoscenze.

Un knowledge network può essere definito come un raggruppamento interorganizzativo per condividere conoscenza tra gli stessi membri del network per l'esplorazione o lo sfruttamento di nuove tecnologie o la combinazione di tecnologie già esistenti.

La conoscenza può essere vista come “l'insieme di credenze e valori dei partecipanti dell'organizzazione in un contesto specifico, dinamico e soggetto a continue negoziazioni, ridefinizioni e nuove combinazioni” (Kogut and Zander, 1992). Ciò che fa il knowledge broker è trasferire la conoscenza da dov'è presente a dove è carente. Le ipotesi di fondo formulate sui knowledge broker riguardano la centralità all'interno del network e il grado di apprendimento delle conoscenze che acquisisce.

Nello specifico ciò che si è evidenziato è il ruolo di knowledge broker che le Associazioni assumono nell'ambito del settore della moda.

– Conclusioni –

Da ciò che abbiamo finora visto possiamo affermare che le Associazioni della moda agiscono all'interno di una rete in cui gli attori sono tutti coloro che operano all'interno della filiera della moda, le istituzioni, e coloro che in qualche modo sono legati alla filiera. Infatti la rete della moda va intesa sia come filiera sia come associazioni e altri attori collegati alla filiera come giornalisti, agenzie di fashion...

L'esistenza delle Associazioni e della rete nella quale questa opera è spiegata dalla Teoria istituzionale, la quale sostiene che le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere autorizzazioni, per ottemperare a norme e regolamenti, per conformarsi alle prescrizioni di organismi governativi o di controllo, per accrescere la propria legittimazione nell'ambiente istituzionale, conformandosi alle pressioni e acquisendo reputazione, immagine, prestigio e congruenza con le norme prevalenti.

Le Associazioni si compongono fondamentalmente di due elementi: le leggi e i regolamenti codificati e formalizzati (aspetti strutturali); le norme sociali e i meccanismi di funzionamento consolidati ma non formalizzati (aspetti culturali).

Le Associazioni operanti nel sistema moda potrebbero essere spiegate anche dalla Teoria della reciprocità, trattata nel primo capitolo. Questa affermazione nasce dal fatto che le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere mutui benefici, per accrescere la forza di tutto il settore verso altre organizzazioni o verso altri settori, per esercitare la cooperazione e il coordinamento. La teoria della reciprocità può essere adatta per imprese che hanno un orizzonte temporale di medio lungo periodo, come quelle che operano nel sistema moda. La teoria della reciprocità esalta l'importanza della cooperazione, che può essere il risultato della competizione nel processo di evoluzione delle organizzazioni. La cooperazione viene rappresentata dalla presenza di medesime caratteristiche delle aziende, nel nostro caso le aziende della moda. In questo modo si può trarre un vantaggio reciproco. In sintesi, quando le attività hanno elevata incertezza e orizzonte temporale ampio, due o più organizzazioni hanno maggiori probabilità di sopravvivere se si aiutano vicendevolmente.

Nel sistema moda l'idea di cooperare con le Associazioni non è ancora pienamente sviluppata. Si è visto che la principale chiave di successo del sistema moda è stata caratterizzata soprattutto dalla presenza di un'efficiente filiera organizzativa, ma la rete della moda appare molto disaggregata. Forse perché il coordinamento e l'ottimizzazione

– Conclusioni –

delle “interrelazioni verticali e orizzontali” tra le catene del valore delle aziende all’interno della filiera sono stati, in passato, un’area di intervento relativamente trascurata. Infatti sia l’innovazione tecnologica, sia i sistemi di management sono stati indirizzati maggiormente verso i singoli stadi della filiera e, solo in una fase successiva, sui collegamenti all’interno della catena del valore di ogni impresa, al fine di aggregare tutti gli attori del network, da monte a valle. Il ritardo di attenzione delle aziende e degli stessi studiosi di management, alle interrelazioni tra i diversi attori della filiera, potrebbe essere attribuito al fatto che fin’ora lo stadio di attività è stato considerato un’area strategica a se stante e non parte di un “sistema di business” integrato, finalizzato nel suo insieme alla maggiore soddisfazione del consumatore finale.

Tale visione restrittiva del rapporto tra impresa e sistema di business è motivata da diverse ragioni, alcune delle quali possono essere attribuite ad un’obiettivo complessità del problema, dovuta alla necessità di considerare un numero più ampio di variabili , tecnologiche e di mercato, spesso tra loro interrelate; ad una scarsa disponibilità di informazioni, di conoscenze e quindi, di controllo sulle attività a monte e a valle dell’impresa.

L’evoluzione delle discipline manageriali e delle tecnologie, con particolare riferimento all’informatica e alle telecomunicazioni, ha consentito negli ultimi anni di rimuovere alcune delle cause di tale ritardo.

In Italia si è assistito allo sviluppo di alcune interessanti esperienze di “reti tra imprese” che hanno notevolmente contribuito a modificare l’atteggiamento precedentemente diffuso nelle relazioni con gli attori esterni all’impresa. A dimostrazione di questo, in molti settori oggi si dà per scontato che senza lo sviluppo di relazioni di partnership sarebbe impossibile, per l’impresa, porsi qualsiasi obiettivo di miglioramento all’interno del proprio sistema di business, sia esso di costo, di qualità del prodotto o di servizio.

Benché tale nuovo orientamento cominci ad affermarsi in numerose imprese, in molti settori le interrelazioni tra catene del valore delle imprese all’interno della filiera costituiscono ancora un’area non chiara in cui vi sono notevoli sprechi e inefficienze, e dove si perdono importanti opportunità di differenziazione, come nel caso del tessile-abbigliamento.

– Conclusioni –

L'industria del tessile-abbigliamento nei paesi industrializzati sta attraversando, negli ultimi anni, una profonda trasformazione: infatti, le difficoltà in cui si trova il settore, il ridimensionamento per tagliare i costi, la cessazione di attività di imprese produttrici e distributrici, sono gli indicatori più evidenti di uno stato di salute preoccupante.

L'aumento della pressione competitiva, soprattutto da parte dei paesi in via di sviluppo, impone alle imprese di ricercare al proprio interno tutti gli spazi di miglioramento possibile, senza rinnegare, anzi cercando di valorizzare i propri punti di forza e intervenendo in modo decisivo sui punti di debolezza. Le aree di miglioramento vanno individuate non solo all'interno della singola impresa, ma soprattutto al di fuori, tra gli interlocutori esterni e soprattutto nell'interrelazioni con essi.

L'ipotesi di fondo è che, data la particolarità della struttura del sistema moda, le strategie interaziendali di filiera possono costruire una fonte di vantaggi competitivi difendibili sia per le singole imprese sia per l'intero sistema produttivo e distributivo. L'attuazione di tali strategie implica tuttavia notevoli cambiamenti da parte delle imprese nell'impostazione e nella gestione dei rapporti all'interno della filiera.

In particolare lo sviluppo di un atteggiamento collaborativo, di fiducia e di trasparenza; la condivisione di una serie di scelte di fondo tra clienti e fornitori, tra cui quelle di ambito competitivo, coerenti con le necessità dello specifico segmento di business in cui operano; e lo sviluppo di formule contrattuali e di meccanismi operativi volti a migliorare la gestione delle relazioni con fornitori, clienti e collaboratori esterni, potrebbero aiutare le imprese del settore ad essere più competitive.

Obiettivo ultimo dovrebbe essere quello di avviare un processo permanente di creazione di conoscenze condivise, in grado di alimentare un processo di innovazione continua che, a propria volta, produca vantaggi competitivi sostenibili per l'intera filiera.

La soluzione ideale potrebbe essere rappresentata dall'esistenza di un intermediario già presente nel settore, il quale conosca molto bene tutti gli attori presenti all'interno della filiera. Le Associazioni svolgono solo in parte il ruolo di knowledge broker all'interno della filiera della moda. Come si è visto le associazioni possiedono una miriade di informazioni riguardo ai loro associati, forniscono loro alcune informazioni e risolvono alcuni problemi. Per fare un esempio, l'ATI ha informazioni riguardanti soprattutto la produzione e l'acquisto di materia prima. I suoi associati fanno parte delle aziende a monte della filiera

– Conclusioni –

produttiva. La consulenza e le informazioni che l'ATI dà ai suoi associati riguardano normative fiscali e legislative. Il Sistema Moda Italia possiede dati dei soci inerenti al fatturato al numero di clienti al totale delle importazioni e delle esportazioni, offre ai propri associati consulenza fiscale e sindacale e svolge analisi e ricerche di marketing. La CNMI conosce dei propri associati oltre che il fatturato e il numero dipendenti, le linee di prodotto seguite, la composizione aziendale, le linee prodotte al proprio interno e quelle prodotte all'esterno.

Come emerge dai dati raccolti, la struttura e i servizi generali offerti dalle Associazioni sembrano soddisfare la maggior parte degli associati limitatamente alla misura in cui tali servizi vengono utilizzati. Questo significa che le Associazioni non occupano, secondo le imprese del settore, una posizione centrale.

La maggior parte dei soci partecipa alle Associazioni in modo passivo senza essere a conoscenza di tutti i servizi forniti. Evidentemente i soci non ritengono che le Associazioni abbiano un ruolo centrale all'interno del network di cui fanno parte.

Dalle interviste si è rilevato che gli associati che hanno sede geograficamente distante dalla sede dell'Associazione non ritengono importante partecipare attivamente alle attività della stessa e usufruiscono solo dei servizi base che vengono offerti, preferendo piuttosto fare riferimento alle Associazioni locali, in quanto avvertono le Associazioni Nazionali distanti dalle problematiche che li affliggono. Preferiscono risolvere i propri problemi da soli senza collaborare con alcuna Associazione ed evitano di lasciarsi sfuggire informazioni per condividerli con altri attori della rete. Anche gli associati con sede fisicamente vicina alle Associazioni non sono al corrente di tutti i servizi che queste forniscono. Gli attori del sistema moda non percepiscono la centralità che le Associazioni possono assumere all'interno del network. Il problema principale delle Associazioni, specie della CNMI è quello di non fornire un'adeguata comunicazione delle conoscenze possedute. La comunicazione organizzativa deve essere intesa come l'insieme dei processi di creazione e di scambio di informazioni all'interno delle reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione. La comunicazione ha lo scopo di coinvolgere i membri interni, i collaboratori e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione. La comunicazione dovrebbe creare affinità tra l'associazione stessa e il pubblico di riferimento, in particolare gli associati.

– Conclusioni –

Essa consente a tali soggetti di conoscere e partecipare ai processi produttivi e decisionali, di conoscere tutta l'organizzazione, le sue attività le sue politiche ed i cambiamenti in corso con lo scopo di diffondere e condividere la mission, la cultura e i valori d'impresa. Dalle interviste è chiaro che gli stilisti non sono a conoscenza dei valori della CNMI. Le aziende associate conoscono solo i servizi principali dell'Associazione quali l'organizzazione delle sfilate e delle manifestazioni principali. Si è rilevata una mancanza di comunicazione soprattutto tra la CNMI e i propri associati sugli eventi promossi. Ad esempio molti attori della filiera credono fermamente nella qualità del prodotto italiano e producono all'interno della filiera italiana per avere sotto controllo la qualità della produzione. La maggior parte degli stilisti non era al corrente che la CNMI sostiene la qualità del prodotto italiano e svolge iniziative per esaltarla.

Quindi la CNMI, per poter svolgere un ruolo utile e di alto profilo per i suoi associati e per il Sistema Moda stesso, deve essere attenta a cogliere i segnali del mercato, anche quelli deboli, i nuovi trend e le nuove esigenze, agendo velocemente e concretamente. Intervistando gli stilisti appare chiaro come questi non siano al corrente esattamente dell'operato che svolge l'Associazione.

Tutte le Associazioni dovrebbero anche essere in grado di sfruttare in maniera più efficiente le conoscenze possedute, per essere maggiormente d'aiuto ai propri associati.

Occorrerebbe una maggiore cooperazione tra tutti gli attori del settore. Forse qualcosa si sta già facendo in questo senso, infatti per la prima volta tutte le Associazioni si sono riunite per combattere un problema di tutto il settore moda, il ricorso ad importazioni o delocalizzazione di impianti in paesi con un basso costo della manodopera. La cooperazione tra le Associazioni per combattere questa situazione di malessere che sta attraversando il settore moda nasce dal principio evidenziato nel lavoro svolto finora, che riguarda l'operare all'interno di un network. Grazie alla cooperazione, infatti, si creano incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni, si ottiene lo sviluppo di nuove competenze o di nuovi prodotti, soprattutto dal punto di vista dello sviluppo della qualità dei prodotti e dei processi, si sfruttano meglio le sinergie, e si sviluppano azioni congiunte e relazioni fiduciarie.

Forse le Associazioni potevano muoversi prima per contrastare questo fenomeno che tante ripercussioni sta avendo sul sistema moda italiano.

– Conclusioni –

Perciò tutte le Associazioni dovrebbero impegnarsi nell'acquisire una maggiore centralità all'interno del network, dato che intrattengono un elevato numero di relazioni con gli attori dello stesso. Dovrebbero cercare di migliorare la loro attività di comunicazione e fornire un servizio più efficiente ai propri associati, al fine di acquisire una maggiore notorietà e rilevanza nei confronti dei soci attuali e potenziali all'interno del network.