

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Collaborazione inter-funzionale
e valorizzazione del patrimonio esperienziale aziendale**

RELATORE

Prof. Casalino Nunzio

CANDIDATO

Sarrocco Chiara

Matricola 198921

Anno Accademico 2017/2018

Indice

Ringraziamenti	pag. 4
Introduzione	pag. 5
Capitolo 1 – Considerazioni generali sull’attività di collaborazione, coordinamento e comunicazione.	pag. 8
1.1 La collaborazione. Definizione e aspetti generali.	pag. 8
1.2 La struttura organizzativa.	pag. 10
1.2.1 La dimensione verticale.	pag. 11
1.2.2 La dimensione orizzontale.	pag. 12
1.3 Il coordinamento relazionale.	pag. 14
1.4 La comunicazione.	pag. 17
1.4.1 Comunicazione formale e informale. Aspetti rilevanti e principali differenze.	pag. 20
Capitolo 2 – La gestione e la trasmissione del patrimonio esperienziale.	pag. 22
2.1 La conoscenza. Definizione e aspetti generali.	pag. 22
2.2 Società dell’informazione ed economia della conoscenza.	pag. 24
2.2.1 Evoluzione dell’economia della conoscenza.	pag. 27
Transizione dalla <i>old economy</i> alla <i>new economy</i> .	
2.3 L’importanza della conoscenza tacita ed esplicita.	pag. 32
2.4 Comunicazione e trasmissione della conoscenza: due motori per lo sviluppo del sistema moda (settore tessile-manifatturiero), Italia.	pag. 35
Capitolo 3 – Processo produttivo (settore tessile-manifatturiero) e valorizzazione del Made in Italy.	pag. 38
3.1 La filiera produttiva del settore tessile-abbigliamento.	pag. 38

3.1.1 I processi comunicativi interni ed esterni alla filiera.	pag. 40
3.2 Evoluzione del settore tessile in Italia.	pag. 42
3.2.1 La nascita del sistema moda in Italia.	pag. 46
3.3 Il processo creativo	pag. 49
3.3.1 Impatto del settore nell'economia italiana	pag. 51
Capitolo 4 – La collaborazione come incentivo all'export del Made in Italy	pag. 56
4.1 Impatto del settore tessile-manifatturiero nell'economia globale	pag. 56
4.1.1 Stime relative alle vendite al di fuori dei confini nazionali	pag. 57
4.2 Innovazione tecnologica ed export tramite le piattaforme digitali	pag. 65
4.2.1 L' <i>e-Commerce</i> nei migliori mercati mondiali per il Made in Italy: Cina e USA	pag. 69
4.3 Il caso: Witailer	pag. 73
Conclusioni	pag. 79
Riferimenti Bibliografici	pag. 82
Riferimenti Sitografici	pag. 87

Innanzitutto, vorrei ringraziare il mio professore e relatore Nunzio Casalino, non solo per la fiducia accordatami ma anche, e soprattutto, per la costante disponibilità e per i preziosissimi consigli che hanno contribuito ad accrescere l'interesse per la materia, cosa che porterò sempre con me. Grazie per la passione con la quale ha trasmesso i suoi insegnamenti a noi studenti.

Un sentito ringraziamento va alla mia famiglia, in particolar modo ai miei genitori, per i quali e con i quali ho intrapreso questo percorso che mi ha permesso di crescere a livello culturale e non solo. Senza i vostri sforzi tutto questo non sarebbe stato possibile, ringrazio voi per il continuo supporto donatomi e per la clemenza mostratami nei momenti di sconforto. Grazie di cuore a voi e a mio fratello Lorenzo.

Un pensiero speciale al mio fidanzato Valerio che con amore, fiducia e pazienza mi ha accompagnato in tutto il cammino e spero continui a farlo a lungo. Il tuo infondermi serenità con una sola parola, la tua grande bontà e la tua calma hanno reso un po' più tranquilla anche me. Grazie infinite.

Per ultimo, ma non meno importante, un grazie ai miei compagni di viaggio, con i quali ho condiviso questi tre anni di avventura fatti di studio intenso, delusioni, arrabbiature ma anche tante risate e tanta gioia. Le parole sono riduttive, Andrea, Dodo, Momi, Matulo, Alice, Marta, Stefania, Bale, Lollo, Riccardo, Matteo, grazie di tutto!

INTRODUZIONE

Fin dagli albori della società la collaborazione e la comunicazione tra individui sono stati il motore che ha permesso lo sviluppo dei sistemi sociali.

L'idea per questo progetto di tesi nasce dunque dall'interesse suscitato dallo studio di fenomeni relativi alla gestione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione e la questione sulla quale, pertanto, intendo soffermarmi, è la rilevanza che la collaborazione e la cooperazione hanno all'interno della stessa, facendo leva sullo sviluppo delle relazioni *intra-organizzative* ed evidenziando come queste rivestano un ruolo di primaria importanza al fine dello sviluppo aziendale e della relativa realizzazione di determinati obiettivi.

L'organizzazione risulta essere un'entità sociale guidata da specifici obiettivi, progettata come un insieme di attività deliberatamente *coordinato e strutturato*, che interagisce con l'ambiente esterno¹. Si tratta quindi di un sistema costituito da un gruppo di individui che interagiscono tra loro nello svolgimento di determinate funzioni, cooperando al fine di rispondere in maniera rapida ed efficiente ai repentini mutamenti dell'ambiente circostante. È quindi di primaria importanza che tutte le risorse a disposizione, trattasi di materie prime, dipendenti o conoscenze, vengano gestite al meglio attraverso l'uso delle tecnologie a disposizione.

Fondamentale risulta quindi, nell'ambito di un sistema organizzativo, operare congiuntamente ad altri individui nel raggiungimento di specifici obiettivi e questo è reso possibile anche e soprattutto grazie allo sviluppo tecnologico.

Nel primo capitolo si definisce il concetto di collaborazione per passare poi ad un'analisi relativa allo studio della struttura organizzativa, evidenziando gli aspetti fondamentali della stessa nonché i molteplici meccanismi strutturali che permettono di ottenere collegamenti verticali e orizzontali. Congiuntamente viene analizzato il concetto di coordinamento relazionale, inteso come forma collaborativa orizzontale di massimo livello e, al fine di spiegare ulteriormente l'importanza e

¹ Daft R., *Organizzazione aziendale*, 6^aed., 2017 pp.1

l'efficacia di tali strumenti, è stato analizzato il caso della compagnia aerea statunitense South West Airlines, una delle maggiori aziende nel settore, in cui è stato implementato tale modello volto alla continua collaborazione e sinergia tra le parti.

Da qui si inserisce quindi il concetto di comunicazione, enfatizzando quanto la stessa sia necessaria non solo tra l'organizzazione e l'ambiente circostante ma anche, e soprattutto, all'interno della stessa, facendo particolare attenzione alla differenza tra comunicazione formale e informale come input per lo sviluppo di relazioni solide e ben strutturate tra individui che operano all'interno dello stesso settore.

Nel secondo capitolo ho voluto invece concentrare l'attenzione sulla rilevanza della conoscenza quale motore di sviluppo per le imprese, l'economia e l'intera comunità nel suo complesso, focalizzando infatti il discorso sul dualismo tra società dell'informazione ed economia della conoscenza.

Viene pertanto definito il concetto di società dell'informazione, intesa dai sociologi come l'attuale società moderna post-industriale in cui si ha la prevalenza di beni immateriali quali appunto l'informazione e la conoscenza rispetto a beni materiali. Stando a quanto riportato quindi, ho voluto delineare l'intero percorso evolutivo volto a spiegare la transazione dalla vecchia alla nuova economia per poi focalizzarmi sul contributo che lo sviluppo stesso della conoscenza ha donato all'intero settore economico e non solo.

In questo contesto ho quindi introdotto un'analisi relativa al settore del tessile-abbigliamento nel nostro paese, in quanto nel corso della ricerca l'attenzione si è focalizzata sulla funzione stessa della moda quale strumento comunicativo. È risultato, pertanto, molto interessante ampliare lo studio relativo all'ambito in questione.

Nel terzo capitolo si è descritto, nello specifico, il processo produttivo proprio del settore tessile-abbigliamento, evidenziando le molteplici fasi che lo compongono e quindi la relativa correlazione, realizzando un'analisi dettagliata e tecnica.

Nel corso dello studio è quindi emersa la centralità dei concetti di collaborazione e cooperazione soprattutto perché ci si riferisce alla filiera integrata verticalmente, all'interno della quale tutti i processi, da quelli a monte fino ad arrivare a quelli a valle, risultano esser controllati da un unico soggetto o impresa. È risultato interessante allora analizzare l'evoluzione del settore tessile in Italia a partire dal tardo Medioevo fino agli anni Sessanta-Settanta del secolo scorso, al fine di giungere a scoprire l'origine stessa del vantaggio competitivo italiano nel settore in questione.

Ho condotto una breve ricerca relativa alla nascita della moda in Italia nel primo dopoguerra e questo ha mosso l'analisi nella direzione volta a spiegare il successo derivante dallo sfruttamento del Made

in Italy, quale strumento che ha permesso alle imprese tessili italiane di ricoprire il ruolo di *leader* nel settore. Inoltre, si evince che ciò che da sempre caratterizza il nostro Paese è la continua e incessante ricerca della qualità e dell'innovazione nei processi e nei prodotti, aspetto che riveste invece un ruolo secondario negli altri paesi. In rapporto a quanto finora detto, ho pensato fosse necessario se non, quantomeno, indispensabile, valutare l'impatto del settore del *fashion* non solo sull'economia nazionale ma anche e soprattutto a livello globale.

È questo che verrà trattato in maniera più ampia nel quarto capitolo, in cui l'analisi si è focalizzata prevalentemente sulla centralità della collaborazione intesa come incentivo all'export del Made in Italy. In questo caso lo sfruttamento del marchio italiano è reso possibile grazie allo sviluppo di tecnologie sempre più avanzate e sofisticate, derivante dall'avvento della globalizzazione. È in questo contesto che l'Italia si va ad inserire nel panorama globale degli scambi commerciali e la ricerca ha tentato di definire il ruolo che la stessa ricopre nell'ambito del commercio internazionale.

Seguono dati relativi alle vendite dei prodotti nazionali fuori dai confini italiani e stime relative ai maggiori paesi presenti sui mercati mondiali.

Come ultimo aspetto infine, ma non meno importante, viene trattato lo sviluppo delle tecnologie ICT e, di conseguenza, delle molteplici piattaforme digitali, come strumenti utilizzabili dalle imprese per l'export dei propri prodotti. È in questo contesto che riaffiora l'importanza della cooperazione all'interno della singola impresa, in quanto la stessa permette di sfruttare al meglio il vantaggio competitivo dei marchi italiani e accrescerlo in termini di ottimizzazione delle performance sul mercato globale.

Tuttavia, nonostante tale vantaggio, le imprese italiane risultano indietro rispetto ai *competitors* stranieri nell'ambito del commercio digitale e il divario che si è generato trova origine nella struttura stessa del tessuto economico-industriale del nostro paese. Vengono quindi analizzati i principali sbocchi per le vendite online, ovvero lo studio riguarderà i mercati cinesi e statunitensi più avanzati, evidenziando il primato che gli stessi rivestono.

In conclusione, ho deciso di riportare il caso di una start-up italiana nata a metà 2017 con lo scopo unico di rendere possibile lo sviluppo delle imprese, specie le PMI, sulle piattaforme digitali maggiormente evolute a livello globale.

CAPITOLO 1

CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'ATTIVITA' DI COLLABORAZIONE, COORDINAMENTO E COMUNICAZIONE

1.1 La collaborazione. Definizione e aspetti generali

Herbert Alexander Simon è stato un economista, psicologo e informatico statunitense. Simon fu un pensatore innovativo, premio Nobel per l'economia nel 1978, tra i padri fondatori di molte tra le più importanti discipline scientifiche, tra cui 'La teoria dell'organizzazione'. Partendo dal concetto delle componenti base intese come insieme di individui con specifiche funzioni, definisce le organizzazioni sistemi che si influenzano vicendevolmente con tali componenti. Fornendo loro informazioni, premesse, obiettivi e atteggiamenti da seguire, ne influenzano sì le decisioni ma, al contempo, creano in loro aspettative stabili e sicure riguardo a quello che gli altri membri avranno intenzione di compiere o il modo in cui essi agiranno di fronte agli stimoli ricevuti.

Emerge quindi la necessità di far conciliare tra loro i due fattori che caratterizzano, dall'interno, l'organizzazione: le dimensioni strutturali e i fattori contingenti.

Le dimensioni strutturali, le quali descrivono le caratteristiche interne proprie di un'organizzazione, si articolano su sei livelli:

1.*formalizzazione*: rappresenta la quantità di documentazione scritta.

2.*specializzazione*: definisce il grado di divisione del lavoro.

3.*gerarchia*: è l'insieme di relazioni di autorità tra i vari livelli di raggruppamento. L'autorità viene esercitata dall'organo di comando (*superiore*) nei confronti degli organi di livello immediatamente inferiore (*subordinati*) che, a loro volta, possono essere organi operativi o organi di comando di unità organizzative.

4.*complessità*: si riferisce invece al numero di unità o attività presenti. Può essere misurata lungo 3 dimensioni → VERTICALE, ORIZZONTALE o SPAZIALE.

5.*centralizzazione*: definisce chi ha l'autorità di prendere decisioni.

6.*professionalità*: rappresenta il livello culturale e formativo dei membri dell'organizzazione.

I fattori contingenti comprendono invece elementi più ampi che influiscono sulle dimensioni strutturali e possono dare origine a confusione dal momento in cui rappresentano sia l'organizzazione che l'ambiente esterno. Questi si articolano su cinque diversi livelli:

1.*dimensione*: cioè numero di dipendenti, fatturato o attivo di bilancio.

2.*tecnologia*: rappresentata da strumenti e tecniche utilizzate nel processo di trasformazione da input a output.

3.*ambiente*: costituito da tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione.

4.*obiettivi e strategia*: cosa si vuole ottenere e come.

5.*cultura*: la quale definisce l'insieme dei valori, ideali e conoscenze di chi fa parte dell'organizzazione.

Da questa breve analisi relativa alla composizione della struttura organizzativa, emerge quindi come sia necessario e di vitale importanza che l'insieme di questi fattori interagisca al meglio al fine di ottenere risultati positivi in termini di efficienza ed efficacia.

Le teorie organizzative nel corso degli anni si sono susseguite e, con l'avvento della globalizzazione, si è assistito ad un cambiamento radicale in materia organizzativa. La sempre più densa rete di relazioni, la dipendenza per informazioni, risorse o materie prime, ha portato con sé una nuova e affascinante concezione di collaborazione. Ad oggi collaborare risulta vincente non solo nei confini interni dell'organizzazione (relazioni *intra-organizzative*) ma, anche e soprattutto, verso l'ambiente esterno (relazioni *inter-organizzative*).

Collaborare, dal latino *collaborare*, 'lavorare insieme', significa contribuire con altri alla realizzazione di un progetto o di un'opera, partecipare ad un'attività comune, specialmente di tipo intellettuale.

Ad oggi la competizione tradizionale non esiste più in quanto ogni organizzazione sostiene le altre e da esse dipende per il successo e per la stessa sopravvivenza. I principali manager vedono la competizione come un fenomeno negativo in quanto nella moderna economia è l'incertezza a dominare.² I sistemi sono in continua evoluzione e si rinforzano solo se si intensificano i rapporti collaborativi ma, al contempo, tali rapporti possono anche indebolirsi o giungere al termine. È per

² Petzinger Jr. T., *The New Pioneers: The Men and The Women Who Are Transforming The Workplace and The Marketplace*, New York, 1999, pp. 53-54

questo che conflitto e cooperazione devono necessariamente coesistere³. Dipendenze reciproche e partnership giocano ad oggi un ruolo fondamentale negli ecosistemi di business.

È proprio in questo contesto che il ruolo del management riveste una notevole rilevanza, pertanto l'attenzione si concentra più sui processi orizzontali che sulle strutture verticali. Il ruolo di leadership assume quindi un'ampiezza maggiore rispetto al passato e necessità di nuove capacità dirigenziali, al fine di intensificare la centralità dei ruoli collaborativi.

Il top management risulta investito da differenti responsabilità tra cui, primariamente, spicca la necessità di porre la propria organizzazione in condizione di avere successo. Pertanto, oltre a determinare gli obiettivi organizzativi che riflettono lo stato desiderato verso il quale l'attività aziendale si orienta, deve definire la strategia e la struttura organizzativa più adatta. Il top management fornisce delle chiare linee guida alle unità organizzative sottostanti, in seguito al rilevamento di eventuali minacce e/o opportunità provenienti dall'ambiente esterno. Ancora una volta risulta fondamentale la centralità che riveste un'accurata analisi sistematica di fattori organizzativi e ambientali, volta a spiegare le relazioni sussistenti tra gli stessi, in quanto tutte le scelte in capo al top management hanno un impatto straordinario sulle performance dell'organizzazione. Poiché la struttura organizzativa in questo processo di pianificazione strategica gioca un ruolo basilare, è necessario soffermarci sulle caratteristiche proprie della stessa.

1.2 La struttura organizzativa

Per definizione: *‘La struttura organizzativa è lo strumento attraverso il quale l'organizzazione può realizzare i suoi obiettivi. In quanto strumento, la struttura non viene ad esistere spontaneamente, ma è creata dalla direzione in base ad un processo logico. Tale processo porta a definire le attività da svolgere per raggiungere gli obiettivi, le persone che le devono eseguire, le risorse ed i mezzi da impiegare, nonché le relazioni tra le persone, posizioni, unità e gli altri elementi dell'organizzazione, i sistemi e le procedure per il migliore svolgimento delle attività e il migliore impiego delle risorse*⁴.
Definisce, pertanto, i rapporti di dipendenza formale tra le diverse unità nonché il numero di livelli gerarchici, inglobando la progettazione di sistemi che assicurino comunicazione e coordinamento.

³ Goodwin B., *How the leopard changed its spots: the evolution of complexity*, New York, 1994, pp.181 (citato in Petzinger, *The New Pioneers*, p.53)

⁴ Monti G., *La struttura organizzativa*, Il giornale delle PMI, febbraio 2015.

*Ciò che la determina e la configura è un'esigenza di adattamento alle concrete situazioni delle singole organizzazioni, in termini di risorse di uomini e di mezzi, necessità tecniche, economiche e sociali, di obiettivi. Non esiste un modello astratto su cui plasmarla, non è il risultato di principi o leggi astratte, valide per tutti, ma nasce da un'analisi delle condizioni oggettive e in vista del raggiungimento di un determinato obiettivo.*⁵

La struttura quindi non risulta essere un assetto statico ma un processo in continua evoluzione che si articola su due livelli: una dimensione verticale ed una orizzontale.

1.2.1 La dimensione verticale

Lo sviluppo aziendale conduce alla creazione di uno o più livelli di posizioni intermedie tra il vertice, ovvero l'organo direttivo, e gli esecutori. Tale processo si sviluppa lungo la **dimensione verticale**, che rappresenta la distribuzione di potere tra i vari livelli gerarchici e riflette vincoli di subordinazione tra chi opera all'interno di un'unità organizzativa e chi si trova al livello immediatamente inferiore. È proprio in questo ambito che nascono i *collegamenti verticali*, al fine di far sì che tutti lavorino per un obiettivo comune e prestino attenzione alle esigenze dei singoli. Tali collegamenti nascono quindi per fini di controllo e possono essere realizzati mediante differenti modalità:

1. Riporto gerarchico: è il principale meccanismo verticale di collegamento rappresentato dalla gerarchia o catena di comando. A ciascun livello spettano responsabilità differenti e, qualora emerga un problema che i dipendenti non riescono a risolvere, questo può essere riportato ai livelli superiori i quali, una volta risolto, trasmetteranno di nuovo indietro la risposta. All'interno di un organigramma ciascuna linea rappresenta canali di comunicazione differenti.

2. Sistemi informativi verticali: un sistema informativo è una combinazione di elementi quali risorse, umane e materiali, e procedure organizzate per la raccolta, l'archiviazione, l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni necessarie allo svolgimento delle attività dell'azienda (sia decisionali che operative e di controllo). I sistemi informativi possono inoltre aiutare i manager e i dipendenti ad analizzare i problemi, a visualizzare argomenti complessi e a creare nuovi prodotti. Essi comprendono i report periodici, le informazioni scritte o le comunicazioni interne diffuse tra i manager e permettono una più efficiente trasmissione delle stesse verso l'alto o il basso della gerarchia.

⁵ *Ibidem.*

3. Istituzione di regole e piani: nella misura in cui problemi e decisioni risultano ripetitivi, è possibile definire precise regole di condotta e piani strategici da seguire. In questo modo i dipendenti non saranno costretti a comunicare direttamente con i livelli superiori ma potranno agire autonomamente, in quanto regole e piani rappresentano una fonte informativa omogenea e accessibile a tutti.

4. Definizione degli obiettivi strategici: in questo modo si fissano gli obiettivi da raggiungere ma si assiste anche ad un maggior grado di autonomia dei membri dell'organizzazione in quanto vengono loro fornite le linee guida ma non i mezzi da impiegare. Tale meccanismo risulta, insieme all'istituzione di regole e piani, più impersonale e adatto allo svolgimento di compiti ripetitivi che non presentano situazioni di incertezza o imprevedibilità.

1.2.2 La dimensione orizzontale

Nell'ambito dell'evoluzione dinamica dello sviluppo aziendale, si assiste ad un progressivo aumento delle dimensioni aziendali e ad una maggior complessità delle attività stesse. Questo conduce quindi ad una progressiva suddivisione delle funzioni esecutive tra le singole unità organizzative che necessitano di un coordinamento, ottenibile attraverso lo sviluppo di una seconda dimensione, quella **orizzontale**. La comunicazione orizzontale permette di superare barriere tra le varie unità organizzative, fornendo opportunità di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti, pertanto in questo caso si assiste ad una riduzione del controllo rispetto ai collegamenti verticali.⁶

“Team inter-funzionali, team di lavoro abilitati, lavori di gruppo, integrazione, cooperazione e sinergie di gruppo sono parole che, in questi giorni, vengono spesso utilizzate con diversi gradi di successo... i membri della nostra forza lavoro tendono a lavorare insieme perché hanno bisogno l'uno dell'altro per fare il loro lavoro, e lo sanno... i nostri manager, dall'altro lato, combattono tra loro per andare d'accordo l'uno con l'altro e, in molti casi, questo causa un gran numero di problemi dovuti alla loro incapacità di cooperare e lavorare insieme. Quando chi è al controllo non lavora congiuntamente agli altri, sicuramente si generano insuccessi.”⁷

Nel caso specifico, emerge come, negli ultimi anni, l'uso di team e gruppi all'interno delle aziende abbia acquisito sempre più importanza e sia proliferato in una varietà di forme e funzioni. Le compagnie stanno infatti implementando squadre volte al *problem solving*, team polifunzionali e

⁶ Kaiser T., *Six ingredients for collaborative partnerships*, Leader to Leader, 2011, pp.48-55.

⁷ Longenecker C., Neubert M., *Barriers and gateways to management cooperation and teamwork*, Business Horizons vol.43, settembre-ottobre

gruppi di lavoro al fine di migliorare la coordinazione e la cooperazione, responsabilizzare il personale, sfruttare la creatività e l'innovazione nonché tagliare i costi generali.

Pur non essendo tracciati all'interno dell'organigramma, i meccanismi di collegamento orizzontale sono una parte fondamentale della struttura organizzativa in quanto mettono in relazione organismi collocati sullo stesso livello gerarchico. Essi possono essere rappresentati da:

1.sistemi informativi: come risultato già dalla precedente analisi, questo strumento permette ai dirigenti o ai lavoratori in prima linea di scambiare in modo costante informazioni su problemi, opportunità, attività o decisioni. Utilizzati inoltre per permettere ai dipendenti di creare relazioni interpersonali.

2.ruoli di collegamento: nel momento in cui si passa ad un livello superiore di collegamento orizzontale, quindi si assiste al contatto diretto tra manager e dipendenti di livello inferiore, è necessaria la creazione di tale strumento. Un ruolo di integrazione prevede che una persona venga collocata in un'unità organizzativa con il compito di comunicare con un'altra unità.

3.task force: tale meccanismo, più complesso, viene utilizzato nel momento in cui il collegamento coinvolge diverse unità e prevede l'istituzione di un comitato temporaneo composto da rappresentanti delle diverse unità. Ciascuno di essi, in veste di delegato, rappresenta l'interesse della propria unità e riporta ad essa tutte le informazioni rilevanti al fine della risoluzione di ciascun problema. Le task force permettono di ridurre il carico informativo lungo la gerarchia verticale e, generalmente, vengono sciolte dopo lo svolgimento del loro compito.

4.integratori full-time: tra i più significativi meccanismi di collegamento orizzontale, l'integratore full-time è adibito soltanto al coordinamento. Si colloca pertanto al di fuori delle singole unità organizzative con la responsabilità di coordinare tra le loro le stesse. Spesso, a ricoprire questa posizione, troviamo le figure del *brand manager*, *product manager*, *program manager* o *project manager*. Tali individui devono essere in possesso di eccellenti capacità relazionali e, pur avendo molta responsabilità, nella maggior parte dei casi hanno poca autorità.

5.team: infine vi sono le task force permanenti, denominate appunto team, le quali sono il meccanismo di collegamento orizzontale più potente. Spesso utilizzate accanto a integratori full time, vengono impiegate quando le attività organizzative richiedono coordinamento e collaborazione per lungo tempo (spesso può trattarsi di un progetto su larga scala, di una nuova linea di prodotto o di un'innovazione). Con il tempo sono nati anche i team inter-funzionali virtuali che permettono la comunicazione tra unità organizzative disperse geograficamente mediante il ricorso a tecnologie sempre più sviluppate e altrettanti programmi di comunicazione digitale.

Le organizzazioni possono quindi scegliere se orientarsi verso una forma più tradizionale progettata per l'efficienza, enfatizzando quindi la comunicazione e il controllo verticale oppure verso una più moderna e flessibile *learning organisation*⁸, concentrandosi sulla comunicazione e sul coordinamento orizzontali.⁹

È in questo contesto che emerge allora la differenza tra un sistema centralizzato, proprio della forma tradizionale, in cui il processo decisionale si concentra ai piani alti dell'organizzazione, e un sistema decentralizzato, che vede l'autorità decisionale distribuita invece ai livelli inferiori. È necessario quindi giungere al corretto bilanciamento tra centralizzazione e decentralizzazione, per ottenere le giuste performance e il successo dell'organizzazione, rispondendo in maniera puntuale a tutte le esigenze e le necessità della stessa.

1.3 Il coordinamento relazionale

Il livello massimo di collaborazione orizzontale lo si raggiunge con il concetto di *coordinamento relazionale*.

Da uno studio effettuato sulla compagnia aerea statunitense 'South west Airlines' è emersa la centralità che questa tipologia di coordinamento riveste nelle organizzazioni per ottenere performance straordinarie.

“Lungi dall'essere una ‘torta nel cielo’, l'approccio soft alla gestione e l'attenzione alle relazioni sono risultate essere semplicemente una buona pratica di gestione. La ' South west Airlines Way ' coinvolge, più che perseguire, una particolare strategia di marketing del prodotto. Per i leader della Southwest, prendersi cura di business letteralmente significa prendersi cura delle relazioni. Vedono queste relazioni – con i loro dipendenti, tra i loro dipendenti, e con i partiti esterni – come fondamento del vantaggio competitivo, seppur col buono e cattivo tempo. Vedono la qualità di queste relazioni non come un fattore di successo, ma come il fattore di successo essenziale. Essi credono che per sviluppare l'azienda, debbano continuamente investire in queste relazioni. ”

*(Jody Gittel)*¹⁰

⁸ Si definisce LEARNING ORGANIZATION l'organizzazione che si propone di conoscere sé stessa attraverso processi di apprendimento continuo, prima favoriti e poi utilizzati, dai suoi componenti. Risulta essere un'organizzazione caratterizzata da gerarchia più blanda, poche regole, compiti condivisi e comunicazione diretta.

⁹ Daft R., *Organizzazione aziendale*, 6°ed., 2017, pp.89

¹⁰ Jody Gittel professoressa di Gestione d'Impresa alla Brandeis University's Heller.

Utilizzando pratiche che facilitano il coordinamento relazionale, il management della compagnia aerea ha migliorato nettamente, in termini di qualità ed efficienza, le performance della stessa, giungendo alla conclusione che ciascuna organizzazione possa farlo tramite l'adattamento alle proprie specifiche esigenze.

Sono state individuate, pertanto, dieci tipologie di relazioni organizzative che, combinate efficientemente tra loro, conducono a risultati eccellenti.¹¹

ECCEZIONALE LEADERSHIP AZIENDALE: dal momento in cui è emerso che qualsiasi organizzazione miri ad avere un leader carismatico, occorre precisare che questo non rappresenti, necessariamente, un fattore di successo. Leader capaci e validi devono infatti essere *credibili*, quindi abili nell'ispirare fiducia nei loro dipendenti ed *empatici*, ovvero profondamente attenti al benessere degli stessi. Entrambi i concetti si estendono nel lungo periodo, ma possono facilmente sgretolarsi in un istante. È rimesso all'abilità del leader il saper creare questo tipo di rapporto basato sulla fiducia e portarlo a preservarsi nel tempo.

LEADER IN PRIMA LINEA: i capi e le autorità di vigilanza sono fondamentali per il successo di qualsiasi organizzazione in quanto lavorano fianco a fianco con altri dipendenti. Incidono direttamente sulla qualità e l'efficienza di tutto ciò che viene fatto. Per formare buoni leader è quindi necessario avere abbastanza leader in modo tale da render possibile il lavoro con gli individui ed insegnare loro come fornire *coaching* e *feedback*. Ciò significa che i leader devono essere coinvolti primariamente nelle operazioni.

FORMAZIONE DEI DIPENDENTI: la Southwest si impegna intenzionalmente e coscientemente ad assumere persone con una particolare attitudine e predisposizione verso il lavoro di squadra. È compito poi dell'organizzazione lavorare duramente per migliorare le abilità dei singoli dando loro formazione per la competenza relazionale.

USARE I CONFLITTI PER COSTRUIRE LE RELAZIONI: i conflitti sono eventi quotidiani e, la Southwest, invece di interpretarli come una forza distruttiva, se ne serve in maniera costruttiva al fine di creare relazioni e migliorare le performance. La compagnia indirizza parte delle sue politiche all'identificazione e alla risoluzione dei conflitti stessi.

LAVORO COME CASA: l'ambiente lavorativo della compagnia è strutturato in maniera tale da assumere la parvenza di una grande famiglia allargata. Siccome gli individui condividono tra loro

¹¹ Gittel J., *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, 2003. (McGraw-Hill)

obiettivi e conoscenze liberamente, in un'atmosfera serena e di mutuo rispetto, vi è una netta somiglianza e affinità tra i due istituti (famiglia e lavoro). Tutto ciò rende piacevole il posto di lavoro.

CHIAVI DI CONFINE: le chiavi di confine sono persone che mettono insieme informazioni provenienti da diverse unità operative dell'azienda. Una buona chiave di confine contribuirà a costruire relazioni tra le diverse parti dell'organizzazione intorno a obiettivi comuni e rispetto reciproco in modo che l'organizzazione opererà più coesa.

UTILIZZO DI PIU'AMPIE METRICHE VALUTATIVE: alcune ditte spendono più tempo per analizzare quale reparto risulti maggiormente colpito quando si verifica un problema piuttosto che risolvere il problema stesso. La compagnia evita questo misurando ampiamente le prestazioni; in questo modo, quando le cose vanno male, si mira maggiormente ad accrescere l'efficacia delle tecniche risolutive al fine di evitare una eventuale ripetizione del problema in futuro piuttosto che attribuirne a qualcuno la colpa.

FLESSIBILITA' DEI RUOLI: se all'interno di un organigramma le varie posizioni risultano ben definite e statiche, ci si trova in una situazione di conflitto quando l'economia è dinamica e in continua evoluzione. Pertanto, la Southwest definisce sì chiaramente le varie posizioni lavorative ma, al contempo, evidenzia un requisito aggiuntivo che ogni dipendente dovrebbe avere. Al fine di migliorare quindi l'attività complessiva, ciascun dipendente deve fare tutto ciò che, in quello specifico momento risulti necessario, svolgendo funzioni che, ordinariamente, non gli competono.

PARTNER: la maggior parte dei dipendenti assunti dalla Southwest non fa parte di sindacati a causa delle sue condizioni di lavoro flessibili. Tuttavia, per i dipendenti che partecipano a sindacati, la differenza rispetto alle altre aziende risiede nel fatto che gli stessi vengono trattati come partner piuttosto che come avversari.

COSTRUIRE RELAZIONI CON I FORNITORI: l'azienda lavora a stretto contatto con i suoi fornitori per formare partenariati che offrano vantaggi tangibili per entrambe le parti. Inoltre, Southwest lavora molto duramente per mantenere i suoi fornitori nella filiera.

Quelli elencati risultano quindi essere alcuni degli strumenti che possono essere utilizzati dalle organizzazioni per costruire una rete di relazioni sia tra le loro componenti interne che con l'esterno.

Il coordinamento relazionale viene quindi definito come “la comunicazione frequente, tempestiva e orientata al problem solving ottenuta mediante rapporti umani basati su obiettivi e conoscenze condivise, nonché sul mutuo rispetto”¹².

Il coordinamento relazionale è proprio della cultura organizzativa di un’impresa e presuppone una più ampia e libera circolazione di informazioni tra le diverse unità funzionali, le quali interagiscono costantemente tra loro. Il coordinamento si ottiene mediante una rete di rapporti interpersonali positivi. Vi è ampia autonomia da parte dei singoli seppur necessario risulta l’intervento dei manager, consci delle proprie abilità dirigenziali. Questi ultimi sono chiamati infatti ad investire in attività formative.

1.4 La comunicazione

La comunicazione è un elemento intrinseco all’organizzazione e ne costituisce, pertanto, parte integrante. Tuttavia, non è facile risalire ad una definizione univoca di comunicazione, essendo essa stessa uno strumento che si sviluppa attraverso obiettivi paralleli e, talvolta, discordanti tra loro.

È per questo che, ciascuna azienda necessita di comunicare in qualsiasi momento della propria vita, ma il bisogno che ne ha si manifesta in maniera eterogenea a seconda delle specifiche esigenze¹³.

Solo dopo la Seconda Guerra Mondiale si è radicata l’idea che la comunicazione fosse qualcosa di ampio e immateriale nel medesimo senso in cui la intendiamo oggi anche se, inizialmente, fu definita come puro passaggio di informazioni.¹⁴

Shannon e Weaver¹⁵ hanno elaborato, per la prima volta, nel 1949, un modello matematico sulla comunicazione in cui vengono definiti i principali fattori comunicativi che possono rappresentare in maniera veritiera e corretta gli eventi comunicativi che, nella prassi, si manifestano.

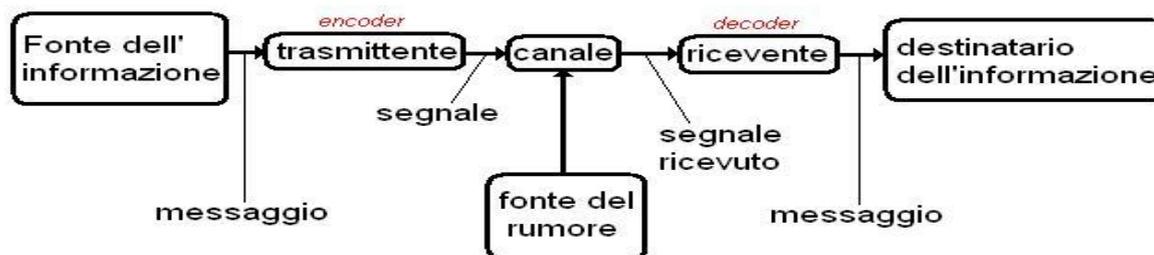
¹² *ibidem*

¹³ Guidotti E., *Comunicazione integrata per l’impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, 5° ed., 2009 pp. 17-18

¹⁴ Volli U., *Il nuovo libro della comunicazione*, 2008, pp.22

¹⁵ Shannon e Weaver sono due matematici statunitensi; il primo è considerato il padre della *Teoria dell’informazione*. Nel 1949 pubblicano la *Teoria matematica della comunicazione*, considerata la pietra miliare degli studi sulla comunicazione. Mentre Shannon si occupò prevalentemente degli aspetti tecnici del modello, Weaver mise l’accento sulle implicazioni filosofiche del saggio.

Il modello matematico di Shannon e Weaver, 1949



<https://socialnetworkabc.files.wordpress.com/2014/10/shannon-weaver.jpg>

La dottrina economico-aziendale italiana, si poi è evoluta nel corso del tempo ma, nonostante ciò, l'attenzione ai problemi relativi alla comunicazione è stata, fin dagli albori, continuamente presente.¹⁶ Il tema della comunicazione è stato presentato nell'ambito della trattazione di argomenti molto ampi, e, solo negli ultimi decenni del secolo scorso, l'attenzione si è focalizzata sul concetto di *comunicazione interna*, intesa come una delle tre tipologie che fungono da pilastri portanti nella dottrina aziendale.¹⁷

Questa tipologia richiede, necessariamente, una sua collocazione strutturale all'interno dell'azienda e un approccio metodologico particolare¹⁸. Anzitutto, sul piano strutturale, occorre specificare che questa va di pari passo con qualsiasi forma di comunicazione verso l'esterno, muovendosi

¹⁶ Nelli Roberto, *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, tecnica, teoria*. 1994, pp.80

¹⁷ L'organizzazione deve redigere un piano di comunicazione attraverso cui vengono stabiliti gli obiettivi da perseguire mediante lo sfruttamento delle leve di *communication mix* considerate più adatte. La comunicazione ha quindi un'importanza per l'impresa che supera i riscontri effettivamente controllabili in quanto entrano in gioco elementi astratti come l'immagine o la reputazione aziendale. Proprio per questo, la comunicazione rappresenta un investimento utilizzato nel breve e medio periodo come fattore competitivo, con lo scopo unico di generare profitto per l'impresa. La conseguenza diretta è quindi l'implementazione del piano attraverso l'adozione di strategie adeguate. *In primis*, il piano deve ripartire l'investimento nelle tre tipologie:

- a) La comunicazione istituzionale, che rappresenta il tipo di comunicazione rivolta direttamente all'ambiente sociale in cui l'organizzazione svolge la propria attività. Obiettivo primario è il conseguimento della notorietà sociale e l'ampliamento reputazionale sul mercato.
- b) La comunicazione marketing composta a sua volta da una varietà di elementi e indirizzata prevalentemente verso l'esterno, al fine di persuadere il consumatore nell'acquisto di un prodotto o nell'apprezzamento di un brand.
- c) La comunicazione interna.

¹⁸ Guidotti E., *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, 5° ed., 2009

congiuntamente ad essa con il fine unico di far conciliare le politiche aziendali con la corretta trasmissione interna di info. La stessa comunicazione interna segue un processo simile nella scelta, ad esempio, del target cui rivolgersi, essendo nel caso specifico, rappresentato dai collaboratori interni all'azienda stessa.

Per quanto concerne l'approccio metodologico invece, è possibile affermare che sia indispensabile un orientamento il più pragmatico possibile, al fine di coinvolgere pesantemente tutto il management intermedio. Lo stesso deve essere basato, inoltre, sulla più completa e documentata conoscenza.

Quest'aspetto, d'altronde, non è il solo a caratterizzare la tipologia di comunicazione in questione, in quanto *deve essere capace di omologare nell'impresa i concetti che sono alla base della motivazione*. A differenza delle altre tipologie di comunicazione, in questo caso si fa leva sulla necessità di creare nei dipendenti e in tutti coloro i quali fanno parte dell'organizzazione, la volontà di condividere e comunicare per il soddisfacimento degli obiettivi aziendali.

La politica di comunicazione interna "è rivolta, in prima approssimazione, a creare, mantenere e rafforzare un clima di lavoro tale da indurre il personale a operare con entusiasmo e nella stessa direzione degli obiettivi aziendali. Tuttavia, successivamente e in modo graduale, questa politica intende procedere oltre, realizzando un clima di consenso e di fiducia nell'organizzazione e nelle persone che la guidano, allo scopo – intermedio – di perseguire il gradimento da parte del personale e un atteggiamento di integrazione e coinvolgimento e, allo scopo – finale – di ottenere la necessaria qualità, intensità e adattabilità delle prestazioni di lavoro insieme alla soddisfazione e alla realizzazione del dipendente".¹⁹

Volontà di comunicare significa quindi creare una cultura aziendale fatta di valori ed ideali condivisi, fatta di impegno e iniziativa da parte di tutti, iniziativa che spinge a fruire l'azienda degli strumenti di comunicazione interna e a recepire tali strumenti come chiave fondamentale dell'intero processo aziendale. Rilevano pertanto, ai fini di una buona riuscita del processo comunicativo, i mezzi utilizzati per attuare lo stesso. Tuttavia, reperire e diffondere strumenti propri delle componenti interne della comunicazione è attività di facile realizzazione, quindi, accessibile a tutti.

Indipendentemente poi dall'effettivo impegno dei dipendenti, in qualsiasi momento si assiste ad un tipo di comunicazione che definiremo, in seguito, informale e ci si riferisce ai casi in cui si viene a creare un rapporto tra management e dipendenti dei livelli inferiori, oppure tra collaboratori e singole

¹⁹ Nelli R., *La comunicazione interna d'azienda: strategicità e problematiche*. "Problemi di gestione dell'impresa", 1991, pp.20.

unità organizzative. Tale rapporto può consistere sia in un contatto diretto ovvero comunicazione verbale, che scritta.

1.4.1 Comunicazione formale e informale. Aspetti rilevanti e principali differenze

Elton George Mayo è stato uno psicologo e sociologo australiano. Uno dei maggiori esponenti di sociologia industriale, nel 1927 è chiamato a svolgere delle ricerche presso gli stabilimenti Hawthorne della Western Electric Co. a Chicago e, dai risultati di tali ricerche sul lavoro di fabbrica, nasce lo *Human Relations Movement*, come risposta al *taylorismo*. L'interesse non è più posto solo sulla retribuzione e sull'ambiente di lavoro, il cui miglioramento può divenire incentivo a una maggiore produttività, ma si considerano determinanti i rapporti sociali di lavoro e l'integrazione del lavoratore in gruppi più o meno spontanei che si formano nel luogo di lavoro. Emerge, pertanto, l'importanza della comunicazione informale come uno dei fattori determinanti del rendimento e delle performance di un'impresa.

La comunicazione formale è improntata su un approccio razionale e conscio e vede quindi la trasmissione di messaggi riconosciuti esplicitamente come ufficiali attraverso canali e mezzi stabiliti per questa funzione.

Tuttavia, in ogni gruppo umano si forma spontaneamente una rete di comunicazione non stabilita né formalmente né intenzionalmente che sorge intorno alle relazioni sociali dei membri ed emerge ogni qualvolta un individuo senta il bisogno o la necessità di comunicare con altri senza passare per un canale, formale e intermedio, che non esiste o di cui non intende servirsene.

La comunicazione informale è fatta di elementi irrazionali, quali valori o sentimenti, per cui riesce a trasmettere una mole di informazioni molto più ricca e completa. Presenta dei vantaggi rispetto a quella formale perché è più diretta, rapida e riflette in misura puntuale il grado di accettazione da parte della collettività nei confronti delle politiche del management. Queste due tipologie di comunicazione si compensano vicendevolmente anche se, per molto tempo, l'informale ha assunto un'accezione negativa poiché si pensava fosse correlata negativamente con la formale. Pertanto, una situazione disfunzionale caratterizzata da una comunicazione formale scarsa o inefficace, sarebbe stata correlata a una buona comunicazione informale. (Peirò 1995)

Un buon livello di comunicazione informale “testimonia in maniera inequivocabile che esiste in azienda la cultura corretta. Esiste cioè una reale volontà di comunicare, di ascoltare e farsi ascoltare e ciò faciliterà notevolmente lo sviluppo di una buona comunicazione formale”²⁰.

La trasmissione della comunicazione informale abbiamo visto essere molto più rapida in quanto non avviene linearmente ma si produce in forma di grappolo, ossia in forma di rete. La potenzialità della comunicazione informale si rafforza grazie ai diversi punti di connessione che un individuo può avere con le varie realtà aziendali.

Con lo sviluppo dell'*information technologies* e l'evoluzione delle piattaforme digitali, il valore della comunicazione informale ha assunto rilevanza sempre più importante in quanto permette di ricevere ed elaborare *feedback* provenienti sia dall'esterno che dall'interno.

²⁰ Guidotti E., *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, 5° ed., 2009 pp. 47

CAPITOLO 2

LA GESTIONE E LA TRASMISSIONE DEL PATRIMONIO ESPERIENZIALE

2.1 La conoscenza. Definizione e aspetti generali

Nel corso del tempo si è assistito ad un processo evolutivo che ha condotto ad una realtà, quella odierna, totalmente diversa in quanto mutata in ogni sua forma rispetto a quella del passato. Con l'avvento della globalizzazione e dell'*information technology* anche gli attuali sistemi sociali (non solo economici) hanno subito gli effetti di un processo di modernizzazione di notevole portata.

La società odierna è stata definita '*iper-complessa*' in quanto emerge il duplice ruolo che la globalizzazione riveste e le conseguenze che la stessa si trascina dietro, estendendole su scala globale e radicalizzandone gli effetti. Tutto ciò conduce a delineare la presenza di due "motori" dell'economia globale della conoscenza che si affrontano dialetticamente in campo aperto: da una parte l'*interdipendenza* (e interconnessione) economica e tecnologica, dall'altra, la *frammentazione* sociale, politica e culturale.²¹

La società globale odierna risulta quindi edificata sul passaggio dalla *old economy* alla *new economy*, detta anche *knowledge based economy*. Si è assistito infatti ad un mutamento nella concezione della conoscenza stessa, considerata prima come una variabile esogena e ora divenuta fattore di successo nel raggiungimento del vantaggio competitivo.²²

L'economia tradizionale risultava infatti basata direttamente sulla produzione e il valore dell'azienda si fondava sull'accumulazione di capitale derivante dal detenere macchine e beni tangibili, materiali. La *new economy*, al contrario, vede nella conoscenza e nella trasmissione dell'informazione il vero vantaggio competitivo. Per poter competere nei mercati globali, infatti, è necessario che tutte le imprese, specie le PMI, sfruttino questo tipo di capitale che, in seguito, definiremo esperienziale, al fine di evitare che vengano sbaragliate dai concorrenti.

Ciò che credo sia doveroso precisare risiede nel fatto che la conoscenza rappresenti un fattore chiave non solo nei settori ad alto sviluppo tecnologico (*hi-tech*) ma in tutti i campi dell'economia, anche

²¹ Dominici P., *La comunicazione nella società iper-complessa. Condividere la conoscenza per governare il mutamento*. 2011

²² Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, 2012, pp.10-11

quelli più tradizionali, proprio perché il processo di globalizzazione ha coinvolto pesantemente tutti i settori²³, seppur con un diverso grado di gestione della conoscenza. Quella impiegata nel settore *hi-tech* risulta infatti essere una conoscenza esplicita, codificata e derivante da attività di ricerca scientifica mentre la conoscenza dei settori tradizionali è tacita e derivante dall'accumulazione di esperienza. Successivamente esamineremo nel dettaglio le tue tipologie.

Il concetto di *new economy* nasce dall'Organizzazione per la Cooperazione e per lo Sviluppo Economico (OECD), che la definisce come 'l'economia basata sulla produzione, distribuzione e utilizzo di conoscenza e informazioni'. Di fatto, informazione e conoscenza, insieme con la *comunicazione* (loro "propulsore") – già protagoniste dei processi di *socializzazione* e di formazione delle identità individuali e collettive – oltre ad essere diventate i principali "fattori di produzione" e, soprattutto, dei "bisogni primari" fondamentali, si sono ormai rivelate come le uniche risorse in grado di far comunicare le parti di un sistema-mondo apparentemente in aperto conflitto. Le disuguaglianze generate da questo conflitto, derivante da un processo di globalizzazione che ha riversato gli effetti in misura eterogenea nei diversi paesi, sono infatti di tipo globale e locale, a dimostrazione del fatto che caratterizzano la comunità nella sua totalità. Vi sono disuguaglianze di tipo conoscitivo ed evolutivo che conducono ad una sempre più massiccia separazione tra paesi industrializzati e sviluppati e paesi più arretrati.

È la possibilità di accedere alla conoscenza, di elaborare e trasmettere informazioni, di utilizzarle, che determina asimmetrie informative nelle relazioni sociali a qualsiasi livello. Questo viene confermato anche con la successiva definizione di *new economy* elaborata dall'organismo Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)²⁴. L'economia basata sulla conoscenza è quindi '*una società in cui la produzione, la distribuzione e l'uso di tecnologie rappresentano il principale fattore di crescita, capace di creare ricchezza e occupazione in tutti i settori di attività*'. Pertanto, risulta necessario che l'ambiente macroeconomico in cui l'economia stessa si sviluppa, sia caratterizzato da stabilità e da forti relazioni con l'esterno, che ci sia una volontà vera e propria da parte degli operatori economici di promuovere l'innovazione di prodotto e processo e quindi che supportino la diffusione delle tecnologie e della comunicazione.

²³ Rullani E., *Economia della conoscenza*, 2004

²⁴ L'APEC è stato fondato nel 1989 allo scopo di favorire la cooperazione economica, il libero scambio e gli investimenti nella medesima area.

Le aziende devono effettuare ingenti investimenti per finanziare continuamente le attività di ricerca e sviluppo, dando continuo sostegno all'innovazione, nonché la formazione professionale dei dipendenti al fine di garantire loro le competenze esperienziali necessarie.

In una moderna economia della conoscenza, gli individui hanno una più ampia autonomia e discrezionalità nel prendere decisioni, proprio perché non devono esserci barriere o ostacoli nell'accesso alle informazioni e la loro trasmissione avviene, quindi, in tempo reale.

L'uomo è un individuo razionale, capace di pensare e agire coscientemente soprattutto se vengono lui forniti tutti gli strumenti necessari per poter conoscere, apprendere, imparare. Tuttavia la coscienza collettiva che si è venuta a creare, potrebbe risultare, agli occhi dei più attenti, più debole rispetto a quella tradizionale in quanto basata su una risorsa immateriale quale, appunto, la conoscenza. Il controllo e la separazione gerarchica vengono qui meno, a fronte di un maggior coordinamento e di una maggiore comunicazione, intesa, in questo senso, come condivisione della conoscenza.

2.2 Società dell'informazione ed economia della conoscenza

Soffermandoci sul dualismo tra società odierna intesa in senso di comunità e moderna economia della conoscenza, è opportuno distinguere i due concetti e tracciare la loro evoluzione sulla base di un percorso in cui figurano diversi protagonisti.

Fritz Machlup, economista austriaco, è stato uno dei primi ad aver analizzato la conoscenza come una risorsa economica, negli anni Cinquanta. Nel 1962 pubblica *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, in cui definisce il peso che la conoscenza stava assumendo nell'economia americana. È il primo che comincia a parlare di società dell'informazione, pur non attribuendo ad essa una definizione precisa, ma enfatizzando l'importanza che la conoscenza, ovvero il 'sapere condiviso' riveste all'interno di un'organizzazione.

Egli sostiene che la conoscenza da sempre abbia giocato un ruolo fondamentale non solo nelle analisi economiche ma anche in altri settori e, pertanto, non abbia un significato univoco ma diversi; decide, quindi, di concentrarsi su due accezioni particolari, correlate tra loro. Egli definisce la conoscenza come "quello che è già conosciuto" da un lato e come "stato della conoscenza" dall'altro. Per quanto concerne quest'ultimo aspetto, il grado di conoscenza lo si raggiunge attraverso attività di ascolto, di ricezione di informazioni, di intuizione e voglia di scoprire o inventare, quindi questo processo, generalmente, coinvolge almeno due persone: l'individuo che già sa e che trasmette all'altro. È in

questo modo che si realizza il flusso di conoscenza ed è qui che si crea la correlazione con la conoscenza intesa invece come qualcosa che è già conosciuto.²⁵

Il sapere permette all'individuo di partecipare al processo di cui sopra, condividendo informazioni con altri.

Machlup distingue poi tra differenti tipologie di conoscenza²⁶:

1. CONOSCENZA PRATICA a sua volta divisibile in professionale, aziendale, dell'operaio, politica, casalinga ed altre;
2. CONOSCENZA INTELLETTUALE relativa ai campi umanistico, letterario e scientifico;
3. CHIACCHIERE E PASSATEMPO al fine di soddisfare la curiosità non-intellettuale (gossip, attualità...);
4. CONOSCENZA SPIRITUALE relativa alla conoscenza religiosa;
5. CONOSCENZA NON VOLUTA: quella che, al di fuori del proprio interesse, viene accidentalmente acquisita.

Machlup, lentamente, arriva a spiegare la relazione tra quello che è stato detto finora e le ragioni economiche. Dalle analisi effettuate su un insieme di trenta distretti industriali negli Stati Uniti, è emerso come la conoscenza abbia assunto un ruolo dominante nell'economia americana, stimando che la stessa avesse raggiunto valori pari al 29% del PIL²⁷.

La prima definizione poi di economia della conoscenza è da attribuire a Peter Drucker, economista austriaco, il quale afferma che la stessa si basa su un processo che vede la creazione, la diffusione, la trasformazione, trasmissione e utilizzo della conoscenza intesa come risorsa scarsa, la quale, sapientemente sfruttata, può generare valore.

Successivamente, con Daniel Bell nasce il concetto di 'società dell'informazione'. Pubblica nel 1973 *'L'avvento della società post-industriale'*, descrivendo al suo interno il radicale e ormai irreversibile processo che ha caratterizzato il mondo e ha condotto alla odierna visione dello stesso.

La società post-industriale è una società in cui l'economia non è più basata sui tradizionali modelli di produzione in cui la ricchezza derivava dall'accumulazione di capitale inteso come insieme di macchinari e beni tangibili, ma risulta ora nascere dalla presenza sempre maggiore di beni immateriali

²⁵ Machlup F., *The production and Distribution of Knowledge in the United States*, 1962, pp.13-14

²⁶ *Ivi*, pp. 15-22

²⁷ Successivamente altri studiosi si occuparono del tema e, alla fine degli anni sessanta l'economista Jacob Marschak stimò che le attività economiche legate alla conoscenza fossero pari al 40% del Pil degli Stati Uniti.

quali informazioni e conoscenza. Risorse intangibili che, però, non si deteriorano con il tempo e, se sfruttate attraverso tutti i mezzi che l'individuo ha a disposizione, possono condurre a quel vantaggio competitivo che, in ogni settore, ciascuna organizzazione ricerca.

Tuttavia questo non significa che la vecchia tipologia di economia fondata sulla produzione di beni piuttosto che su quella dei servizi, ed analizzeremo in seguito, nello specifico, questo aspetto, venga disgregata e declassata. Le due tipologie, anzi, vengono tra loro integrate, al fine di trarne i vantaggi provenienti da entrambe. Si è assistito progressivamente alla crescita del settore terziario proprio perché risulta essere l'unico maggiormente incentivato da questo utilizzo incessante di informazioni e, soprattutto, trasmissione delle stesse²⁸.

“Vedremo probabilmente un sistema nazionale di servizi basati su computer e informazione, con decine di migliaia di terminali nelle case e negli uffici agganciati a giganti computer centrali che forniranno servizi di archivio e dell'informazione, permetteranno di ordinare e pagare a livello *retail*, e così via». (Daniel Bell)

Il fulcro su cui tutta l'economia ora si basa è il sapere di tipo tecnico-scientifico, che fa sì che la figura professionale di un tecnico o di un dirigente con un certo livello di esperienza e una dose di capacità dirigenziali, manageriali e competenze notevole, sia prediletto rispetto al classico 'operaio' la cui figura veniva invece fortemente enfatizzata precedentemente. È in questo contesto che si definisce il concetto di capitale esperienziale, inteso appunto come l'insieme di conoscenze e competenze nonché di esperienza cumulata nel tempo, che ha giocato per molto tempo e, tutt'ora gioca, un ruolo di importanza basilare.

Daniel Bell giustifica il suo orientamento verso la cosiddetta società dell'informazione fondando il suo pensiero sull'assunto che, nel periodo immediatamente successivo alla seconda guerra mondiale, i paesi industrializzati del nord America a confronto con il Sud ancora arretrato, la cui economia era prevalentemente agricola, avessero subito uno sconvolgimento economico e quindi avessero indirizzato la loro produzione da un sistema tradizionale di beni verso una struttura più moderna e flessibile volta all'erogazione di servizi. È in questo momento che si viene quindi a creare il legame tra economia e società, proprio perché lo sviluppo dell'informazione e delle nuove tecnologie è un fenomeno che ha caratterizzato anche i settori relativi alla vita sociale, politica e culturale.

Il libero mercato e il processo successivo di privatizzazione, deregolamentazione e ristrutturazione sono stati incentivati dallo sviluppo delle telecomunicazioni, come mezzo primario di trasmissione

²⁸ Bell D., *The coming of post-industrial society*, 1973.

delle informazioni. Tramite queste è stato infatti possibile il continuo scambio tra i settori manifatturieri del Sud America e i mercati del Nord e questo ha contribuito ad incentivare gli investimenti nei settori della ricerca e dello sviluppo. Tutto ciò ha garantito lo sviluppo delle infrastrutture tecniche dedicate proprio alla produzione e allo scambio di informazione.²⁹

Successivamente, in materia è intervenuta anche l'UE per ri-regolamentare e privatizzare il settore delle telecomunicazioni e questo, congiuntamente all'avvento della globalizzazione, ha condotto a quello che oggi viene definito *'divario digitale'*. L'accesso cioè all'info è forse, ad oggi, possibile a tutti ma ciò che risulta essere il fattore che causa disuguaglianze è l'aver la possibilità di accedere ai mezzi per poter manovrare ed adoperare tali info.

L'acquisizione, la trasformazione che consiste nella codifica e decodifica del messaggio, nonché la trasmissione quindi, brevemente, l'effettivo utilizzo dell'informazione, conducono a disuguaglianze sociali di fondo. La globalizzazione, abbiamo visto precedentemente, è un'arma a doppio taglio in quanto permette da un lato lo sviluppo ma dall'altro contribuisce ad aumentare il divario tra culture. Il tessuto sociale odierno risulta inoltre totalmente mutato rispetto al passato in quanto la possibilità di avere accesso a contenuti informativi quasi illimitatamente, ha portato gli individui ad avere una maggiore autonomia e discrezionalità nelle scelte, ma ha contribuito appunto alla loro *'emarginazione'*³⁰.

Ciò che risulta di fondamentale importanza nella società moderna è appunto il saper gestire tali informazioni in modo efficiente.

2.2.1 Evoluzione dell'economia della conoscenza. Transizione dalla 'old-economy' alla 'new-economy'

Inizialmente, le scelte di mercato, le strategie e gli obiettivi perseguiti dalle imprese si concentravano prevalentemente sul raggiungimento dell'efficienza economica attraverso l'accrescimento della produttività dei lavoratori. Storicamente, il vantaggio competitivo cui miravano le organizzazioni lo si raggiungeva attraverso l'accumulo di capitale materiale.

Nel 1911, Friedrich Winslow Taylor conduce numerosi studi con il fine unico di far aumentare il rendimento, quindi la produttività, dei lavoratori. Considerato, pertanto, il precursore delle teorie

²⁹ CRIS Italia, *"La Società dell'Informazione" è un concetto utile per la Società Civile?*, articolo sul web.

³⁰ Dominici P., *La comunicazione nella società iper-complessa. Condividere la conoscenza per governare il mutamento*, 2011

sull'Organizzazione Scientifica del Lavoro, pubblica una monografia dal titolo *'The Principles Of Scientific Management'*.

Egli sostiene che l'obiettivo primario di un'impresa sia quello di raggiungere la massima efficienza nonché la massima prosperità per i lavoratori, quanto per i dirigenti, in un orizzonte temporale di lungo periodo. È necessario cioè che i risultati positivi si ripercuotano anche negli esercizi successivi al fine di garantire la stabilità nel tempo dell'organizzazione. Taylor comincia infatti a rendersi conto che il lavoro all'interno delle fabbriche viene svolto in maniera casuale e, di conseguenza, i risultati raggiunti in termini di performance, produttività e rendimenti, non corrispondono agli sforzi posti in essere per realizzarli³¹. È necessario, secondo lui, che ciascuno si specializzi nella cosa in cui meglio riesce ed è così che propone la nascita del *'Task Management'* che rappresenta un nuovo sistema di gestione e decisione e può essere definito come *"sistema di organizzazione basato sull'attribuzione dei compiti ben prefissati e ben definiti"*.

Egli elabora quattro principi che costituiscono le fondamenta dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro³²:

1. sviluppo di conoscenze su basi scientifiche, al fine di formare, a livello professionale, ciascun operaio o dipendente di altro livello all'interno dell'organizzazione.
2. selezione scientifica della manodopera, tramite cui in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine, si ha la ripartizione dei compiti.
3. intima e cordiale collaborazione tra dirigenti e manodopera. *"Finché tale sforzo di trattare con assoluta giustizia l'operaio non si verifica, l'organizzazione scientifica non esiste"*. Al fine di ottenere il consenso operaio, egli propone una politica di alti salari da erogarsi in modo diverso dal cottimo. Nel cottimo il lavoratore è stimolato a fare più in fretta, nell'Organizzazione scientifica del lavoro egli deve eseguire rigorosamente quanto è prescritto con premi di rendimenti per chi esegue i metodi previsti.
4. distribuzione uniforme del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera il che prevede il passaggio da un modello tradizionale gerarchico ad una struttura organizzativa di tipo funzionale.

³¹ De Simone E., *Storia economica, dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, 5ª ed (2014) pp. 119-120

³² Taylor F., *The Principles of Scientific Management*, 1911

Il Taylorismo viene quindi ampiamente applicato nell'industria americana ed europea, pur presentando alcuni limiti in quanto induce alienazione a causa della monotonia delle operazioni da compiere.

Questo tipo di configurazione però rispecchia un modello di organizzazione in cui la direzione aziendale ha il compito di fornire istruzioni ai lavoratori, *“trasformando la conoscenza tacita degli stessi in conoscenza codificata, a cui essi avranno accesso in base a quanto necessario per svolgere la fase di produzione loro affidata. È evidente che si debba parlare di conoscenza sistematica, formalizzata, ordinata in tabelle o sintetizzata in prescrizioni e circolari”*. Emerge infatti la netta separazione tra progettazione e produzione, in quanto l'operaio è tenuto a svolgere meccanicamente e sistematicamente le proprie mansioni, ricevendo istruzioni studiate e pensate da altre figure professionali.

Il flusso di conoscenza all'interno dell'impresa segue allora un percorso di tipo *top-down*, in cui le informazioni raccolte e sintetizzate in formule, moduli o dossier, vengono trasmesse dalla dirigenza ai livelli subordinati, passando per i livelli intermedi i quali fanno da tramite per gli aspetti di loro competenza.

È opportuno ricordare come concetti quali standardizzazione dei prodotti, divisione del lavoro e catena di montaggio fossero già presenti negli Stati Uniti fin dalla seconda metà del '700 (1° rivoluzione industriale). Il 'sistema americano', applicato a molti processi produttivi relativi a settori tradizionali quanto nascenti, si diffuse rapidamente nel resto del mondo.

Nel corso degli anni, l'economia ha attraversato fasi di ascesa e recessione alterne, considerando che lo scoppio delle due guerre mondiali diede una spinta rilevante allo sviluppo delle industrie, specialmente pesanti, che contribuì in maniera significativa alla crescita del paese in termini di ricchezza. Il tutto veniva eseguito mirando sempre e comunque al contenimento dei costi nella massima misura possibile.

Singolare è il caso del Giappone, paese che tra il 1950 e il 1973 ha conosciuto il suo *miracolo economico*. Questo periodo è stato caratterizzato da un aumento notevole di investimenti, produttività ed esportazioni e da un livello di disoccupazione che scese a livelli bassissimi. Dati alla mano, il Pil pro capite aumentò, in media, dell'8,1% all'anno, pari quasi al doppio della crescita dell'Europa occidentale.

Lo sviluppo del Giappone è derivato da fattori differenti, sia di carattere economico (disponibilità di tecnologia avanzata a basso costo, partecipazione al commercio internazionale) che sociale (Guerra

di Corea, aiuti americani che consentirono la ricostituzione dell'intero settore industriale, intervento dello Stato a sostegno dell'economia).

Anche in questo caso risulta di fondamentale importanza il concetto di collaborazione in quanto quella tra imprese e governo, tra singole imprese o, all'interno delle stesse tra dirigenti e dipendenti, ha contribuito allo sviluppo del Paese. Nella tradizione confuciana di rispetto delle gerarchie all'interno del gruppo al quale si appartiene e quindi all'interno dell'azienda stessa, i manager garantivano la sicurezza del posto di lavoro prevedendo una serie di *benefits* in cambio della fedeltà dei dipendenti.³³ È in questo contesto che nasce in Giappone e si diffonde poi negli Stati Uniti attorno al 1950, un modello organizzativo chiamato *Total Quality Management* (TQM). Tale approccio manageriale, adottato dalle principali aziende leader mondiali, è centrato sulla Qualità ed è basato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione allo scopo di ottenere un successo di lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi.

Le caratteristiche del TQM sono le seguenti:

- un forte orientamento al cliente.
- un metodo basato su un impegno di lungo termine per un miglioramento costante dei processi.
- una forte leadership della Direzione, accompagnata dal suo coinvolgimento nell'applicazione della metodologia.
- la responsabilità di stabilire e migliorare il sistema è demandata al top management.
- un miglioramento continuo delle performance a tutti i livelli e in tutte le aree aziendali.

I vantaggi che derivano dall'adottare un sistema TQM al posto di un tradizionale Sistema Qualità sono innumerevoli.

Tra questi, il TQM aiuta a focalizzarsi sulle esigenze del mercato e sulla soddisfazione percepita, induce il desiderio di far arrivare la propria qualità al livello massimo attraverso un profondo cambiamento culturale e attitudinale e la promozione del lavoro di gruppo, oltre che di una cultura del lavoro partecipativo; si concentra su una pianificazione sistematica di lungo termine e su un approccio strategico e rappresenta uno strumento di *benchmark* per il confronto continuo. Infine aiuta a sviluppare buoni processi comunicativi e ad impostare un "buon lavoro".

³³ De Simone E., *Storia economica, dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, 5ª ed. (2014) pp.145-148

Applicare questo strumento permette di mettere a contatto tra loro persone che appartengono a diversi dipartimenti e che sono inquadrati a livelli differenti nella scala gerarchica allo scopo di farli comunicare per migliorare l'approccio generale al lavoro.

Nel corso del tempo si è quindi evoluto anche il rapporto tra organizzazioni e mercato. In un contesto in cui si ricerca costantemente l'equilibrio tra domanda e offerta, risulta necessario conoscere anticipatamente le esigenze e i bisogni dei consumatori. Il focus ora si concentra quindi sulla figura del cliente e, più in generale, sulla totalità delle risorse umane. Il coinvolgimento di tutta la forza lavoro diventa ora indispensabile nel perseguire il vantaggio competitivo, mirando al raggiungimento dei massimi livelli di qualità³⁴. L'obiettivo primario è quindi ora mutato e il profitto, cui ci si orientava nei periodi precedenti, diventa adesso una conseguenza diretta della qualità aziendale.

Per quanto concerne il consumatore, egli risulta ora godere di una più ampia autonomia e discrezionalità. L'accesso a qualsiasi tipo di informazione, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie, lo ha reso ora più informato, consapevole delle proprie scelte e con esigenze sempre più diversificate³⁵.

L'evoluzione dell'azienda ora definita 'aperta' ovvero sempre più orientata verso l'ambiente esterno e il nuovo ruolo che i consumatori hanno assunto, hanno condotto alla nascita del *Flexible Manufacturing System*. Tale modello, definito come un sistema di produzione flessibile (FMS) è un sistema di produzione dotato della capacità di realizzare per via automatica prodotti differenti, diffuso a partire dagli anni settanta e ispirato alla logica della massima flessibilità ed elasticità.

È emerso quindi come, durante tutto questo percorso, la conoscenza abbia sempre giocato un ruolo di fondamentale importanza.

A partire dagli anni '70 del secolo scorso, si è quindi iniziato ad intuire che la capacità di contenere i costi rappresentava sì una condizione di competitività irrinunciabile, ma da sola non consentiva il mantenimento del vantaggio competitivo.

È quindi possibile affermare come il processo di gestione della conoscenza si sia evoluto nel corso del tempo. Si è passati infatti da un approccio *top-down*, in cui la trasmissione della stessa avveniva in senso verticale, ad un approccio maggiormente flessibile, orizzontale. Ad oggi, ciò che determina un vantaggio competitivo stabile, di cui le imprese possono servirsi per potersi affermare sui mercati

³⁴ Galgano A., *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, 2008

³⁵ Casalino N., *Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell'era della Globalizzazione*, 2012, pp.20

globali e competere non più a livello settoriale ma su una più ampia scala, è determinato dalla corretta gestione della conoscenza. Il capitale esperienziale, a livello conoscitivo, è ad oggi pietra miliare di tutti i sistemi organizzativi che operano su mercati in cui ormai la pressione competitiva ha raggiunto livelli massimi.

Appartenendo a ciascun individuo in quanto insita nell'essere umano, la conoscenza necessariamente diventa un flusso poiché le organizzazioni sono sistemi dinamici di soggetti che, attraverso la costruzione di reti, interagiscono con le altre organizzazioni facendola fluire. L'enfasi, pertanto, ricade sul dinamismo di tale risorsa.

La conoscenza è quindi una risorsa fondamentale che deve essere, *in primis* preservata e, successivamente sfruttata, nel modo più efficiente possibile, all'interno di un processo dinamico, in continua evoluzione, il quale non si arresta mai.

2.3 L'importanza della conoscenza tacita ed esplicita

La conoscenza in quanto concetto dinamico e non statico, evolve e cambia continuamente.

Nel 1991 gli studiosi giapponesi Nonaka e Takeuchi, attraverso lo studio di alcune aziende, hanno elaborato la "Teoria della spirale della conoscenza".

Essi affermano che, secondo un approccio il più olistico possibile, la società intesa come organizzazione, non è una macchina ma un organismo vivente. Molto simile agli individui può quindi avere un senso di identità collettivo e uno scopo particolare da perseguire, cosicché venga considerata come un'entità di persone che producono continuamente conoscenza³⁶. Sull'esempio giapponese, da cui hanno preso spunto le altre aziende che intendono competere sulla conoscenza, è emerso un approccio che pone la creazione della stessa al centro della strategia delle risorse umane di una società. *"New knowledge always begins with the individual"*. (Nonaka)

Con questa espressione, Nonaka intende dire che a qualsiasi livello organizzativo, se si sfrutta al meglio la conoscenza personale di un individuo, la si può trasformare in conoscenza organizzativa di valore per l'azienda nel complesso. Mettere le conoscenze personali a disposizione degli altri è attività centrale in grado di produrre evoluzione e miglioramento continuo.

È in questo contesto che vengono distinte due tipologie di conoscenza: tacita ed esplicita.

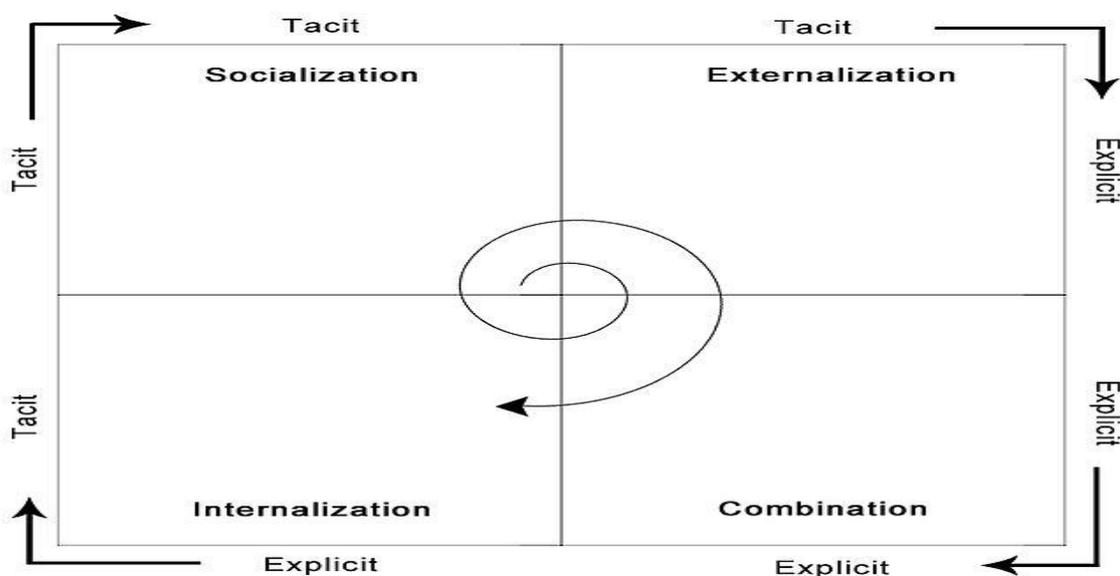
³⁶ Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, 2007

Partendo dall'assunto che la conoscenza tacita è altamente personale, è chiaro che risulta difficile formalizzarla e comunicarla.

La conoscenza tacita si articola su due dimensioni differenti: una tecnica riguardante l'insieme delle abilità dell'individuo e una cognitiva, costituita cioè da modelli mentali, credenze e prospettive radicate insite nell'uomo e alle quali è estremamente difficile dar voce. Si basa sull'esperienza personale, "know-how" e competenze pratiche, conoscenze, intuizione e giudizi soggettivi.

La conoscenza esplicita risulta invece essere la conoscenza formale, quella codificata, che può essere scritta e, risultando di più facile comprensione, può essere trasmessa, nell'immediato, attraverso documenti, dossier o istruzioni generali.

La distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita suggerisce pertanto un processo di rinnovo della conoscenza, che conduce ad evidenziare gli stadi attraverso cui la stessa passa, nella sopraccitata "Spirale della Conoscenza".



Vi sono, come emerge dal grafico, quattro fasi del processo:

- *Da tacita a tacita – SOCIALIZZAZIONE* → in questo caso, trattandosi solo di conoscenza non esplicitata, si rilevano tutti quei meccanismi che concorrono alla trasmissione della stessa. Tali meccanismi sono, prevalentemente, di osservazione.
- *Da tacita a esplicita – ESTERNALIZZAZIONE* → è la fase in cui la conoscenza viene codificata e quindi si assiste all'effettiva trasmissione della stessa. Concetti espliciti espressi come ipotesi o modelli astratti permettono la trasformazione della conoscenza tacita.

- *Da esplicita a esplicita – COMBINAZIONE* → anche in questo caso si ha condivisione di esperienze ed interazione tra soggetti. La conoscenza formale viene ora strutturata in modo tale da poter essere trasmessa, anche in maniera sintetica.
- *Da esplicita a tacita – INTERNALIZZAZIONE* → si ha nel momento in cui la conoscenza esplicita viene interiorizzata da parte dei singoli, i quali fanno propri certi contenuti. È un passaggio molto delicato che si concentra maggiormente sulla figura dell'individuo il quale consegue un proprio arricchimento a livello culturale.

In tutte le organizzazioni in cui si crea conoscenza, queste quattro fasi sono in continua interazione tra loro.

In particolare, nelle fasi di *articolazione* e *internalizzazione*, si ha il pieno coinvolgimento dell'individuo in sé, il quale risulta essere strettamente coinvolto nel processo cognitivo, tanto da modificare la sua stessa visione del mondo e della società.

L'autore afferma conseguentemente che solo attraverso il linguaggio figurativo è possibile trasmettere la conoscenza. Egli sintetizza tre elementi fondamentali: la metafora, l'allegoria e il modello.

Per metafora, intende un metodo distintivo di percezione, un modo attraverso cui l'uso dell'immaginazione e dei simboli da parte di individui radicati in contesti differenti e con esperienze diverse conduce ad una diversa percezione intuitiva della realtà.

Attraverso le metafore, le persone mettono insieme ciò che sanno in modi nuovi e cominciano ad esprimere ciò che sanno ma non possono ancora dire. Come tale, la metafora è altamente efficace nel promuovere l'impegno diretto al processo creativo nelle prime fasi della creazione della conoscenza. La metafora fonde quindi due diverse e distanti aree di esperienza in una singola ed inclusiva immagine o simbolo. Instaurando quindi una connessione tra due cose che sembrano solo lontanamente correlate, le metafore stabiliscono una discrepanza o un conflitto. Spesso, le immagini metaforiche hanno significati multipli e appaiono logicamente contraddittorie o addirittura irrazionali. Ma lungi dall'essere una debolezza, questo è in realtà una forza enorme. È proprio il conflitto che le metafore incarnano che conduce all'inizio del processo creativo. Questo è il primo passo per rendere il tacito esplicito.³⁷

³⁷ Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, 2007

Successivamente, il processo di creazione della conoscenza ora innescato deve essere implementato. Il passo seguente è quindi l'analogia, intesa come processo più strutturato che permette di conciliare le contraddizioni. Le metafore sono quindi armonizzate per analogia, la quale risulta essere *un passo intermedio tra immaginazione pura e pensiero logico*.

Infine, l'ultimo passaggio del processo di creazione della conoscenza consiste nel creare un modello effettivo. Un modello è molto più immaginabile di una metafora o di un'analogia. Nel modello le contraddizioni vengono risolte e i concetti diventano trasferibili attraverso una logica coerente e sistematica.

Spesso i concetti di "metafora", "analogia" e "modello" sono difficili da distinguere l'uno dall'altro; la stessa frase o immagine può incarnare più di una delle tre funzioni. Tuttavia, i tre termini catturano il processo tramite cui le organizzazioni convertono la conoscenza tacita in conoscenza esplicita: in primo luogo, collegando le cose e le idee contraddittorie attraverso la metafora; poi, risolvendo queste contraddizioni attraverso l'analogia; e, infine, cristallizzando i concetti creati e incarnandoli in un modello, che rende le conoscenze disponibili per il resto della società.

Emerge quindi, al culmine di quanto finora detto, che la conoscenza sia un qualcosa di soggettivo ed eterogeneo. La conoscenza non esiste al di fuori di un particolare contesto sociale e può quindi essere adattata ad altre situazioni. La conoscenza è radicata negli individui e la sua creazione avviene nel processo di interazione sociale.

La conoscenza è in questo senso non generica, ma mirata in quanto contributo alla crescita durevole dell'organizzazione.

2.4 Comunicazione e trasmissione della conoscenza: due motori per lo sviluppo del sistema moda (settore tessile-manifatturiero) in Italia

Avendo ora ampiamente trattato la tematica della comunicazione e della conoscenza e rilevato quanto la stessa abbia pesantemente intaccato l'intero tessuto economico e sociale e si sia radicata a livello generale, è possibile affermare quanto questa sia una risorsa fondamentale, indispensabile ormai, all'interno di ogni settore e non solo nell'ambito economico. Soffermerci allora l'attenzione sul settore specifico del *fashion*, inteso come sistema-moda, nel nostro paese.

Prima di porre l'enfasi sui processi comunicativi propri del sistema-moda, è bene analizzare il contesto in cui la moda nasce, in Italia e cercare di soffermarci sul ruolo che la stessa mirava a ricoprire.

La nascita della moda in Italia si ha infatti tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta, ovvero in procinto del boom economico che ha colpito e cambiato radicalmente il nostro paese nella sua totalità. Con la fine della Seconda Guerra Mondiale ci si trova di fronte ad uno scenario socio-culturale profondamente mutato e, la crescente cooperazione tra gli Stati, nonché la forte ondata migratoria che ha caratterizzato il nostro paese, hanno reso possibile lo sviluppo e l'interazione al di fuori dei confini nazionali

Il 12 febbraio 1951 Giovanni Battista Giorgini organizza nella propria residenza fiorentina – Villa Torrigiani – una sfilata alla quale si fa convenzionalmente risalire la nascita della moda italiana. Tuttavia, di fronte alla prospettiva di scarsa adesione da parte delle case di moda italiane più conosciute, Giorgini invita alcuni meno conosciuti ma emergenti creatori di moda italiana a prendere parte alla presentazione, con il risultato che case di alta sartoria e di moda-boutique decidono di aderire alla manifestazione.³⁸

Molte sono le ragioni volte a spiegare l'importanza di tale evento, prima fra tutte il fatto che sulla passerella sfilarono creazioni sartoriali esclusivamente italiane di alcune fra le più importanti case di moda fiorentine, milanesi e romane, che accettarono di presentare i loro modelli in una sfilata collettiva. Inoltre, la manifestazione si svolse immediatamente dopo gli appuntamenti di moda parigini³⁹, un espediente pensato per incuriosire i compratori americani ai quali spettavano collezioni del tutto nuove, dal momento che alle case di moda italiane era mancato materialmente il tempo necessario per recepire ed elaborare le nuove tendenze lanciate dalle passerelle parigine. Giorgini sapeva che la produzione delle case di moda italiane – dall'alta sartoria ai modelli boutique, dalle creazioni per lo sport a quelle per il tempo libero – aveva tutte le carte in regola per soddisfare le esigenze di un mercato in cui la ricchezza diffusa aveva creato bisogni di consumo che non potevano essere appagati dalle creazioni esclusive ed elitarie proposte dagli *atelier* parigini.⁴⁰

Fin dagli albori quindi, la moda nasce come strumento capace di far 'comunicare' tra loro culture diverse. Tutti i fenomeni di moda hanno infatti un carattere, intrinseco, comunicativo. (Volli, 1998) «La moda non è qualcosa che esiste solo negli abiti. La moda è nel cielo, nella strada: ha a che fare con le idee, con il nostro modo di vivere, con cosa sta accadendo».

(Coco Chanel – 1960)

³⁸ Treccani Enciclopedia, *Il settore tessile*, 2013.

³⁹ A Parigi ci sono già figure affermate come Pierre Cardin e Yves Saint Laurent, i quali si impadroniscono della scena dell'*haute couture*.

⁴⁰ <http://www.moda.san.beniculturali.it/wordpress/?moda=1951-1960-la-nascita-della-moda-italiana>

Nel corso dell'ultimo decennio il sistema moda è stato uno dei maggiori protagonisti del processo di globalizzazione dell'economia. Si è assistito infatti ad un passaggio da un sistema chiuso e 'limitato' ad un sistema aperto, integrato, che si è lasciato ibridare e contaminare da molteplici dimensioni.⁴¹

Il principale effetto di questo allargamento dei confini economici è stato un mutamento della geografia produttivo/commerciale del settore nella direzione di una crescita. Crescita dovuta, prevalentemente, al ruolo assunto dalla comunicazione, divenuta asse portante del ciclo produttivo.

Ugo Volli afferma che i momenti comunicativi della moda possono essere organizzati come un diagramma di flusso e, pertanto, esistono due livelli lungo i quali si articola la comunicazione d'impresa: uno interno ed uno esterno.

Nel capitolo successivo verrà analizzato in modo più approfondito tale aspetto e verranno quindi evidenziate le relazioni che sussistono tra i soggetti appartenenti alla filiera economico-produttiva propria del settore tessile-manifatturiero.

⁴¹ D'Amato A., *www-justbaked.it*, 2017

CAPITOLO 3

PROCESSO PRODUTTIVO (SETTORE TESSILE-MANIFATTURIERO) E VALORIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY

3.1 *La filiera produttiva del settore tessile-abbigliamento*

Innanzitutto, bisogna partire dall'assunto che la moda è un concetto molto ampio in quanto al suo interno è costituita, in egual misura, da elementi materiali e immateriali. Tra i primi possiamo ricomprendere tutta la gamma di prodotti finiti che vengono commercializzati sul mercato, dai filati ai tessuti, dal pellame all'abbigliamento, così come accessori e gioielli. Al contempo la moda ha una valenza sensoriale in quanto permette all'individuo di esprimere sé stesso e la sua persona e di affermarsi tra la molteplicità di soggetti che lo circondano.

“L'industria della moda offre una piattaforma esistenziale nella quale gli individui possono riconoscersi, manifestare la propria identità e mantenerla al passo coi tempi”.⁴²

Emerge quindi quanto la moda abbia avuto un forte impatto culturale fin dalla sua nascita e non possa pertanto essere considerata solo come semplice produzione e lavorazione di materie prime e semilavorati.

Segue allora che “il sistema moda può essere rappresentato come una piattaforma operativa in cui convivono tre componenti: le industrie manifatturiere che realizzano materialmente i prodotti; le attività di servizio che contribuiscono a conferire valore immateriale ai beni e le attività di *trade*”.⁴³

Concentrando l'attenzione sulle industrie manifatturiere, è proprio questa la componente che, comunemente, viene definita economia moda e che, a sua volta, si articola su differenti livelli e sistemi tra cui, i più importanti, risultano essere il settore tessile-abbigliamento e quello relativo alla lavorazione di prodotti in cuoio.⁴⁴

⁴² Ricchetti M. nel Rapporto di Hermes Lab *Sistema integrato della moda, un settore al femminile*, 2004

⁴³ *ibidem*

⁴⁴ Tartaglione C., *La globalizzazione come opportunità di sviluppo del sistema moda: verso un nuovo paradigma del network e dell'innovazione*, 2006, pp.20-21.

Il Tessile-Abbigliamento (TA) costituisce un settore di grande rilievo economico per l'Italia in quanto si tratta infatti del terzo settore manifatturiero nazionale, che conta ad oggi quasi 450.000 addetti e più di 50.000 aziende attive sul territorio, rappresentando circa il 10% del Valore Aggiunto del Manifatturiero Italiano.⁴⁵ Inoltre, negli anni passati, il settore aveva la supremazia anche per quanto concerne le esportazioni, detenendo il primato rispetto a tutti gli altri paesi ma, la recente crisi ha influenzato negativamente anche il comparto dell'export, che ha visto l'affermarsi di paesi emergenti come la Cina.

La filiera produttiva nel settore tessile-abbigliamento è molto estesa ed articolata. Si compone infatti di molteplici fasi strettamente correlate tra loro. L'analisi della struttura della filiera tessile viene generalmente condotta sulla base di uno schema di classificazione tradizionalmente utilizzato dalle associazioni di categoria.

Sistema Moda Italia⁴⁶, nel caso specifico, ha individuato i tre settori di riferimento (delle fibre, del tessile e dell'abbigliamento) per poi suddividere le fasi produttive della filiera in otto categorie, a loro volta articolate in gruppi merceologici per un totale di ventisei.

- 1.filatura e preparazione a monte. Il primo anello della filiera tessile è costituito dal settore delle fibre che, all'interno della filiera tecnica, rappresenta l'ambito in cui si realizzano le più importanti innovazioni in termini di ricerca di nuove funzionalità e nuovi materiali. Successivamente le fibre vengono trasformate in filati.
- 2.tessitura: la fase di tessitura dei filati prepara i filati in vista della produzione dei tessuti.
- 3.nobilitazione (tintura, stampa, fissaggio): la fase di nobilitazione tecnica comprende una serie di trattamenti che possono interessare la fibra, il filato, il tessuto e talvolta anche il capo finito.

Giunti a questo punto dell'analisi occorre precisare che nel settore dell'abbigliamento, nelle fasi a valle, bisogna distinguere tra maglieria, in cui troviamo quindi le fasi 4. biancheria per la casa, 5. maglieria esterna, 6. intimo e calzetteria oppure la 7. confezione. Quest'ultima comprende il taglio e cucito.

⁴⁵ SMI - SOSTENIBILITA' NELL'INDUSTRIA TESSILE-ABBIGLIAMENTO-MODA, 2016

⁴⁶ Sistema Moda Italia, l'Associazione Italiana delle Industrie della Filiera Tessile Abbigliamento, è la più grande Organizzazione Mondiale di rappresentanza degli industriali del vestire.

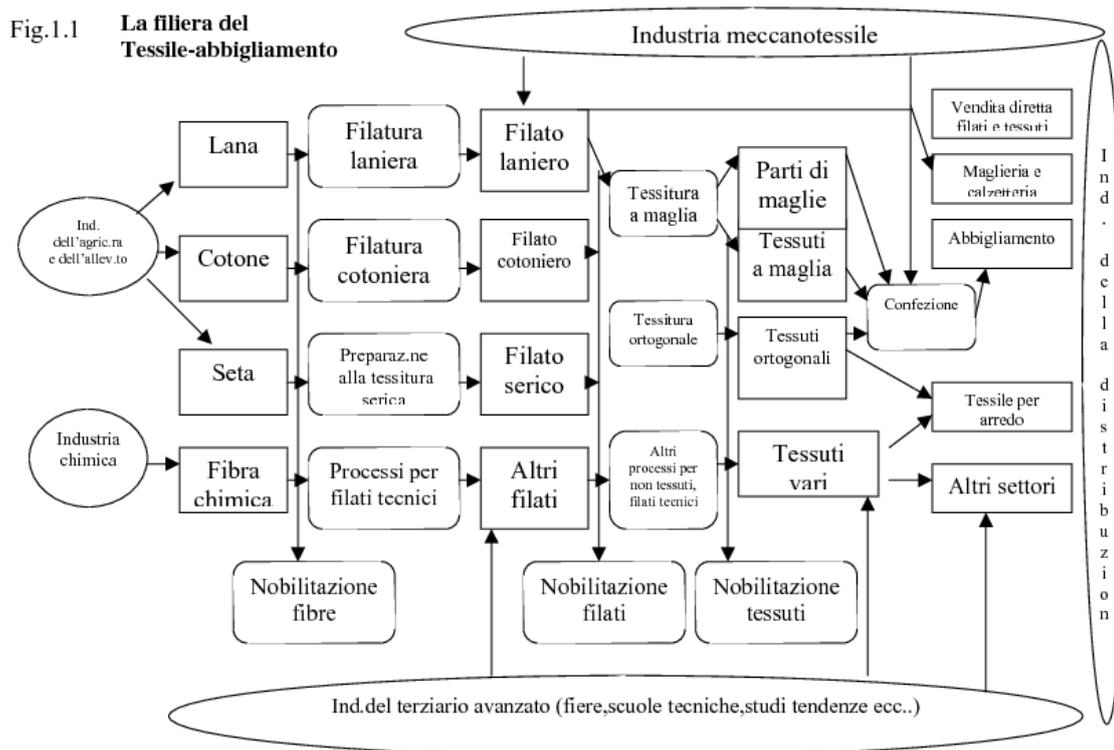
La missione del Sistema Moda Italia consiste nel costruire un fronte imprenditoriale compatto nei confronti delle istituzioni pubbliche, economiche, politiche e sociali e realizzare un progetto di razionalizzazione e di modernizzazione associativa di rilevante valenza. L'obiettivo è quello di costruire un organismo di rappresentanza imprenditoriale moderno e realmente vicino ai problemi degli associati per dare nuovo dinamismo al settore produttivo di eccellenza, cercando di prestare maggiore attenzione all'evoluzione del consumatore.

Il SMI si preoccupa di esercitare una sistematica cooperazione tra i vari livelli della filiera e con il settore distributivo.

- 8. varie tessili e componenti.

L'ultima fase è rappresentata dalla distribuzione, la quale prevede la vendita del prodotto finito ai consumatori finali.

Si tratta però di una filiera generica in quanto, molto spesso, è possibile trovare una diversa disposizione delle fasi in questione o, addirittura, l'eliminazione di una delle stesse.



Fonte: SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda*, Etas libri, Milano, 2000.

3.1.1 I processi comunicativi interni ed esterni alla filiera

Risulta pertanto, di fondamentale importanza, il ruolo svolto dall'interazione e dalla cooperazione tra le varie componenti, giustificata dall'estensione della filiera stessa.

Al fine di ottenere il vantaggio competitivo per poter competere a livello globale, è preferibile che tutte le fasi della filiera siano controllate da un unico soggetto, quindi che la filiera sia integrata verticalmente. Un elemento distintivo, infatti, del successo del Made in Italy è costituito indubbiamente dall'integrità della sua filiera produttiva. (Mario Boselli).

È questo il caso del sistema moda italiano che, oltre a vantare un'elevata qualità del prodotto finito che la contraddistingue rispetto agli altri paesi, deve il suo successo anche e, soprattutto, alla padronanza dell'intero processo produttivo. Emerge l'indiscussa posizione di leadership del nostro paese data quindi dall'alta qualità, dallo stile e dall'innovazione resi possibili dalla stretta rete di relazioni che sussistono tra gli operatori.⁴⁷

Un'altra caratteristica che permette alla moda italiana di detenere il primato è strettamente correlata al fatto che il tessuto industriale del nostro paese è caratterizzato dalla presenza di imprese di piccole e medie dimensioni, in media inferiori rispetto a quelle dei paesi industrializzati. Il tutto garantisce maggior flessibilità soprattutto in presenza di un'ampia gamma di semilavorati e dell'accorciamento del loro ciclo di vita.

Infine per cui ciò che caratterizza il sistema italiano è l'alto grado di specializzazione delle imprese e l'elevato grado di interazione tra le stesse e delle stesse con il territorio.

I processi produttivi risultano in questo modo scomposti in fasi differenti caratterizzate da dimensioni ottimali ridotte così da rendere possibile che ciascun'impresa presente in un determinato distretto, a fronte delle proprie competenze distintive, si faccia carico della realizzazione di un segmento specifico proprio della catena del valore.

Il distretto industriale risulta infatti essere un sistema produttivo costituito da un insieme di piccole e medie imprese che mirano prevalentemente all'integrazione sia orizzontale che verticale, concentrate in un territorio circoscritto e legate tra loro da una esperienza storica, sociale, economica e culturale comune.⁴⁸

Infine la collaborazione si ravvede anche nello sviluppo di contratti di subfornitura e di comportamenti cooperativi tra imprese locali che si configurano, la maggior parte delle volte, come propulsori per l'imprenditorialità territoriale.

All'interno dei processi di moda, che hanno, per loro natura, funzione comunicativa, la comunicazione stessa si articola su due livelli: uno esterno e uno interno.⁴⁹

Se ci si concentra sul livello esterno, quindi oltre i confini dell'industria, si ravvedono tutte quelle forme di comunicazione rivolte prevalentemente verso il mercato, con lo scopo di informare e persuadere il pubblico dei consumatori.⁵⁰

⁴⁷ Cia diffusione, *L'industria del tessile-abbigliamento*, 2009, pp. 28-30

⁴⁸ Treccani Enciclopedia

⁴⁹ Volli U., documento su web, 1998

⁵⁰ Tra le diverse forme troviamo la pubblicità (in tutte le sue varianti quindi sia tramite social media, che televisione o giornali specializzati e non solo), le vetrine, le fiere o le sfilate.

All'interno del sistema moda invece, le informazioni fluiscono verticalmente nelle due direzioni, seguendo pertanto un approccio *top-down* e uno alternativo *bottom-up*.

Nel primo caso, il flusso di informazioni parte dai lavoratori delle materie prime fino a chi si occupa di confezionare il prodotto finito mentre, nel caso opposto, si mira a soddisfare le esigenze dei responsabili al vertice. I bisogni primari provenienti dal mercato non vengono ora presi in considerazione in quanto ciò che risulta peculiare è il soddisfacimento degli interessi di chi si occupa della gestione e del controllo dell'intero processo.

Il flusso comunicativo appena descritto è caratterizzato da un processo prettamente informale il quale non si estende solo verticalmente ma anche tra soggetti operanti sullo stesso livello, quindi muovendosi orizzontalmente.

3.2 Evoluzione del settore tessile in Italia

Fin dal tardo medioevo l'industria tessile italiana ha occupato una posizione di supremazia in tutta Europa.⁵¹

Il territorio conosciuto come Alto Milanese (oggi a cavallo tra le province di Milano e quella di Varese), è stato teatro di una precoce diffusione delle attività manifatturiere, e successivamente, è diventata una delle prime aree italiane a subire un vero e proprio processo di industrializzazione.

Tuttavia, lo sviluppo di questa zona è riconducibile, paradossalmente, alle condizioni di povertà e alla scarsità di risorse.

Tra il 1650 e il 1850 infatti, la produzione tessile italiana si concentra prevalentemente nelle piccole città e nelle campagne e, proprio a causa della scarsa fertilità dei terreni, le rendite agricole devono essere necessariamente integrate dal lavoro a domicilio (allevamento del baco da seta, filatura e tessitura di lana, lino o cotone...).

Queste pratiche hanno origini molto antiche, poiché affondano le proprie radici nel piccolo artigianato rurale o nella produzione per l'autoconsumo dei contadini, ma, nonostante ciò, hanno ricevuto un consistente incentivo, grazie all'inserimento in un mercato più ampio, già in età moderna, reso possibile dal decentramento di alcune fasi produttive da Milano al contado.

⁵¹ Treccani Enciclopedia, *L'industria tessile*, 2013

Intorno alla metà del XVIII secolo, le oscillazioni della politica economica austriaca e le fasi alterne degli orientamenti doganali del periodo napoleonico condizionano lo sviluppo dell'industria cotoniera dell'area, profondamente dipendente dall'estero, soprattutto per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime.

La produzione risulta ancora dispersa, e continua a servirsi di tecnologia e forme organizzative profondamente arretrate. Ne deriva la produzione di merci principalmente di bassa qualità che hanno però grandi possibilità di diffusione in quel periodo: tra Sette e Ottocento, infatti, si completa quella "rivoluzione del vestiario" che vede le classi popolari passare da abiti quasi esclusivamente di lana a vestiti in cotone, più leggeri, meno cari e facilmente lavabili.

L'Italia comunque necessita di stabilire contatti con le regioni più sviluppate d'Europa come il Belgio, la Francia o l'Inghilterra, innanzitutto perché il mercato interno risulta essere troppo ristretto (fino all'unificazione – 1861) e poi perché necessita di venire a conoscenza delle più recenti tecnologie e tendenze provenienti da paesi già affermati nel settore.

Il sistema di produzione a domicilio è coordinato da mercanti che forniscono le materie prime e si occupano di ritirare il prodotto finito. Inoltre, il lavoro si svolge nell'ambito tradizionale della famiglia contadina, con scarsissimi investimenti fissi e senza un reale controllo del lavoro da parte dell'imprenditore. Questo va naturalmente a svantaggio della qualità e delle possibilità di innovazione tecnologica, ma permette notevoli margini di flessibilità, in grado di assorbire le tensioni di un mercato in una fase di sviluppo ancora profondamente condizionato da fattori esogeni.

Gli imprenditori diventano così compiutamente degli industriali, mentre anche per gli operai l'importanza dell'attività agricola diviene sempre più marginale, trasformandosi in un'integrazione al salario, che rappresenta, ormai, la principale fonte di reddito.

Nelle campagne e nei piccoli centri urbani, il paternalismo domina i rapporti tra imprenditori e operai (spacci aziendali, case per i dipendenti, scuole professionali...) e, nonostante le condizioni lavorative fossero in continuo peggioramento⁵², si preferirono queste soluzioni mediate da accordi locali piuttosto che da forme di regolamentazione del lavoro. In questo modo, si mira alla ricerca di una sorta di rapporto personale di fedeltà tra gli operai e il proprietario dell'azienda.

L'intero settore presenta ancora forti caratteri di arretratezza ed il maggior ostacolo alla modernizzazione è rappresentato dalla tessitura.

⁵² Nel periodo in questione vi era sfruttamento del lavoro minorile e femminile, politiche di bassi salari, politiche aziendali interne portate al massimo livello di rigidità

⁵³Subito prima dell'Unità esistevano solo alcune centinaia di telai meccanici, a fronte di circa 20.000 telai a mano. Si trattava di un sistema decentrato di lavorazione a domicilio, diffusa principalmente nei centri urbani con una produttività e livelli qualitativi assai bassi, ma con consistenti vantaggi di costo per gli imprenditori, che non erano costretti a consistenti investimenti. Di fatto le famiglie di imprenditori impegnati nella filatura meccanica erano al massimo una dozzina, a fronte di una fitta schiera di mercanti-imprenditori che coordinavano il lavoro a domicilio dei tessitori. Impiantare una tessitura meccanica avrebbe richiesto ingenti immobilizzazioni di capitali e, fondamentale, una scelta decisa per un modello di attività compiutamente industriale che avrebbe portato alla rinuncia dei vantaggi propri dell'industria a domicilio.

Gli anni Sessanta dell'Ottocento segnano un periodo particolarmente difficile per l'industria cotoniera⁵⁴:

Tuttavia le manifatture tessili, dopo l'Unità, iniziano a configurarsi come un settore industriale moderno, specie appunto nella parte settentrionale del nostro Paese, che beneficia di contatti con l'estero, è ricca di risorse idriche e può contare, come è stato appena descritto, su una lunga tradizione manifatturiera.

Si assiste, pertanto, ad una consistente diffusione della macchina a vapore e finalmente la tessitura meccanica soppianta quella manuale. Questo fu reso possibile anche dal fatto che grandi imprenditori decisero di importare telai meccanici acquistati sui mercati svizzeri, tedeschi e inglesi e, la loro immissione nelle imprese negli anni Ottanta del XIX secolo, permise alle grandi industrie di sostituire artigiani con donne e minori non qualificati.

I cotonieri diventano, nel frattempo, il più importante gruppo imprenditoriale italiano.⁵⁵

Le barriere doganali, sostanzialmente in vigore fino alla fine della seconda guerra mondiale, hanno offerto all'industria tessile nazionale la piena disponibilità del mercato interno che ha permesso sia di fare fronte al rallentamento della congiuntura economica negli ultimi decenni del XIX secolo, sia di iniziare un'aggressiva azione di esportazione.

Nell'ultimo decennio dell'Ottocento, mentre comincia a delinearsi un processo di sviluppo ampio, che avrebbe portato alla costituzione del cosiddetto "triangolo industriale", l'Alto Milanese si presenta

⁵³ <http://www.archiviocinemaindustriale.it/provinciaindustriale/index.php/settori-e-produzione/tessile?start=2>

⁵⁴ L'annessione al Piemonte comportò la fine delle tariffe protezionistiche al riparo delle quali era avvenuta la prima fase di crescita di questa industria e, inoltre, la guerra civile americana (1861-65) ebbe conseguenze disastrose sulla possibilità di importare cotone grezzo a basso prezzo.

⁵⁵ Il crescente peso politico a livello nazionale della figura del cotoniere trovò riconoscimento con la concessione delle tariffe protezionistiche del 1878 (poi aumentate nel 1887)

già come un'area industriale matura, con una notevole coesione interna e buone possibilità di proiezione verso altre aree e addirittura con una dimensione commerciale internazionale.

I processi di sviluppo iniziati nel XIX secolo continuano anche nei primi decenni del Novecento (concentrazione delle imprese, orientamento all'esportazione, diffusione energia elettrica).

Nonostante ciò, inizia a delinarsi una sorta di crisi dei modi di produzione basati sui bassi salari, sulla pluriattività operaia e sulle iniziative paternalistiche in quanto le esigenze della produzione industriale richiedono criteri di gestione più razionali e moderni e, le rivendicazioni operaie si fanno sempre più consistenti. La Prima guerra mondiale ha imposto un ulteriore cambiamento nel settore tessile, incentivato dalla stessa ma, al contempo, intaccato, in quanto si assistette alla temporanea chiusura dei mercati di sbocco esteri.

Ciò nonostante, gli anni della guerra furono un periodo di forte crescita della capacità produttiva (l'industria meccanico-tessile italiano trasse beneficio dal ritiro dei concorrenti francesi, tedeschi e austriaci), risultata eccedente subito dopo la fine del conflitto.

La riduzione delle attività imposta dalla congiuntura sfavorevole si accompagna ad un periodo di forte conflittualità nazionale che in alcuni casi, anche nell'Alto Milanese, sfocia nell'occupazione delle fabbriche da parte degli operai. Le tensioni sindacali si esaurirono autonomamente nel corso del 1920 (dopo il raggiungimento di importanti miglioramenti della condizione dei lavoratori), e il biennio che precedette l'avvento del fascismo segnò per l'industria tessile il sostanziale recupero dei livelli prebellici.

La prima metà degli anni Venti vede un forte sviluppo dell'industria cotoniera, con la ripresa delle esportazioni, la crescita dimensionale dei cotonifici e importanti innovazioni, specialmente nei settori della tintoria, dello stampaggio dei tessuti e del candeggio. I progressi della chimica comportano anche la nascita delle fibre sintetiche.

Il *trend* positivo viene ostacolato dall'introduzione di Quota 90 (la rivalutazione della lira imposta da Mussolini, che rese meno competitive le esportazioni da cui dipendeva larga parte delle fortune del settore) e così, la crisi del 1930 colpì un settore già parzialmente indebolito.

La chiusura degli sbocchi esteri costringe gli imprenditori a ripiegare sul ristretto mercato interno, esasperandone la concorrenza: si moltiplicano la chiusura di cotonifici ed i fallimenti, mentre chi riesce a resistere vanta notevoli prospettive di crescita, tramite l'acquisizione dei concorrenti.

Forti elementi di debolezza sono insiti nel sostanziale perpetuarsi di alcuni caratteri ormai obsoleti del settore.

In particolare, l'introduzione di forme di gestione moderne e di nuovi macchinari implica la riduzione dei livelli occupazionali e l'abolizione di tutti i residuali ammortizzatori paternalistici. Scompaiono così l'assunzione garantita a vita, la flessibilità degli orari e la relazione personalistica tra dipendenti e proprietari, cioè quegli elementi di coesione sociale che avevano permesso una bassa conflittualità e la collaborazione degli operai pur in un regime di bassi salari.

Gli imprenditori reagiscono a queste sfide in modo ambiguo, da una parte accettando le esigenze della modernizzazione, dall'altra cercando di perpetuare alcuni elementi tradizionali, come i bassi salari.

Prima del 'miracolo economico' la ripresa in Italia è stata possibile grazie al *piano Marshall* che garantì l'accesso a un processo di modernizzazione e di 'americanizzazione' attraverso la fornitura di merci, materie prime, servizi e finanziamenti. Numerose furono le nuove piccole imprese fondate da ex operai con macchinari dismessi dai loro precedenti datori di lavoro. Dal 1951 al 1961 nonostante un 10,2% di riduzione del numero dei dipendenti, il numero di unità produttive aumentò del 20,6%.⁵⁶ Queste tendenze continuarono e si sono rafforzate nel corso degli anni Sessanta e Settanta.

Nasce una nuova categoria di piccoli imprenditori che si libera progressivamente della tutela dei grandi operatori, arrivando a giocare un ruolo autonomo e trovando un rapporto autonomo col mercato.

Si viene così a creare un vero e proprio distretto industriale, dove una miriade di medie, piccole e piccolissime imprese sono inserite in una fitta rete di relazioni che si mantiene efficiente grazie a rapporti di tipo personale, all'appartenenza allo stesso *background* socioculturale e per merito del ruolo attivo delle istituzioni locali (associazioni professionali e amministrazione locale).

3.2.1 La nascita del sistema moda in Italia

Si ha proprio in questo periodo la nascita della moda italiana,⁵⁷ sull'esempio del modello parigino che detiene la supremazia.

Nella fase iniziale i legami tra imprese tessili e disegnatori di moda non erano ancora consolidati ma, successivamente, il quadro mutò notevolmente. Il sistema-moda nascente in Italia vede la continua cooperazione tra imprenditori italiani e acquirenti e giornalisti stranieri, specie nordamericani, e il loro continuo muoversi a scopo di promozione verso gli Stati Uniti.

⁵⁶ Treccani Enciclopedia, *L'industria tessile*, 2013

⁵⁷ Cfr. par. 3.1

Il settore tessile italiano negli anni Cinquanta viene quindi rilanciato grazie alle esportazioni di prodotti nostrani, facilitate dalla progressiva abolizione dei dazi doganali e dal successo della commercializzazione negli Stati Uniti. La clientela americana aveva infatti accolto con fervore le collezioni italiane in quanto proponevano uno stile *boutique* e capi d'abbigliamento sportivi per il tempo libero molto più facili da indossare e notevolmente più accessibili rispetto ai prodotti delle *maison* francesi.

Disegnatori e stilisti cominciano pertanto ad assumere un ruolo chiave nel design tessile e nella creazione di abiti (nomi quali Emilio Pucci, Ermenegildo Zegna, le sorelle Fontana, Krizia – Mariuccia Mandelli, Gianni Versace o Franco Moschino).

La crescente importanza del ruolo dei disegnatori di moda e l'aumento della domanda di tessuti italiani all'estero, tra gli anni cinquanta e gli anni sessanta, comportano un notevole mutamento per quel che riguarda la filiera del tessile-abbigliamento.

La figura dello stilista assume una rilevanza senza precedenti in quanto negli abiti non viene più posta l'etichetta dell'industria tessile che si è occupata della lavorazione del prodotto ma, il valore dei tessuti, viene ora giudicato sulla base dello stilista che ha disegnato l'abito. Concezione nata e ancora in vigore ai giorni nostri.

Si diffondono quindi le aziende di trasformazione, che fungono da ponte tra stilisti e produttori tessili italiani.

Negli anni Settanta, il settore tessile italiano è caratterizzato da riforme organizzative sia all'interno delle singole imprese che nelle relazioni e nei rapporti tra le imprese stesse.

L'approccio paternalistico sparisce progressivamente e si assiste ad una notevole riduzione del numero dei dipendenti causata dall'investimento da parte degli imprenditori italiani in nuovi telai automatici.

Nel corso degli anni le imprese tessili si trovano ad affrontare condizioni di commercio più incerte in quanto il mercato dell'abbigliamento risulta ora frammentato.

La fase di produzione caratterizzata da un maggior livello di innovazione è stata, senza dubbio, la tessitura: i nuovi telai migliorati condussero a prestazioni maggiori in termini di varietà, qualità, costi e consegna il che permise di produrre con versatilità tessuti di fantasie e filati differenti. Per la prima volta, le impostazioni di base e il monitoraggio delle operazioni dei telai erano implementate dai computer che permettevano loro di lavorare a ritmi sempre più elevati.

Nel periodo in questione si osservano due strategie di adattamento delle grandi imprese italiane integrate verticalmente:

1. Le aziende che iniziano ad attuare un processo di decentramento di alcune fasi del ciclo produttivo, le quali vengono affidate a ditte specializzate e complementari minori.
2. Le aziende che operano un'ulteriore innovazione in senso verticale o orizzontale delle funzioni fondamentali, effettuando ingenti investimenti per l'acquisto di società già affermate o la creazione di nuovi impianti e filiali di vendita all'estero.

Attraverso quindi la vendita diretta ai consumatori finali, le imprese che iniziano a penetrare nel settore dell'abbigliamento possono enfatizzare la propria identità con collezioni realizzate con i loro stessi tessuti, cosa che prima non era minimamente possibile. Quindi ciò che è emerso è stata la diversificazione di prodotti e la lavorazione di quantità sempre più piccole di materie prime.

I continui mutamenti dell'ambiente esterno nonché le sempre più crescenti esigenze di moda, hanno fatto sì che le piccole e medie imprese dotate di nuovi macchinari automatici potessero adattarsi senza difficoltà alla nuova realtà ormai mutata.

Allo stesso tempo, cominciano a farsi evidenti gli sforzi congiunti degli imprenditori di piccole aziende locali indipendenti per promuovere la ricerca e lo sviluppo, la formazione tecnica e la contrattazione collettiva, tutti elementi che migliorano la competitività dell'industria locale.

L'industrializzazione del settore a partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, ha comportato un ri-allineamento del paese alle altre economie avanzate (Belgio, Inghilterra, Germania, Francia e Stati Uniti) il che ha condotto al passaggio dalla produzione nelle zone rurali e contadine o nei piccoli centri urbani dell'Italia Settentrionale ai centri urbani veri e propri.

Le aziende nate in quei contesti hanno saputo resistere alla concorrenza in quanto le imprese italiane integrate verticalmente e orizzontalmente e le reti di piccole e medie imprese coesistono e collaborano vicendevolmente nelle varie fasi del processo produttivo che va dall'acquisto di materie prime alla commercializzazione dei prodotti finali. L'Italia fu in grado di gestire efficientemente le proprie attività di promozione e marketing a livello locale, nazionale e mondiale.

Le competenze a livello locale e l'ambiente circostante si sono rivelati fattori fondamentali dell'identità e delle risorse tecnologiche di ciascuna impresa. Un esempio è il tessuto di lana prodotto nell'Italia settentrionale, risultato di un controllo rigoroso sulle materie prime e di un processo di produzione che rispetta le qualità delle fibre oppure i tessuti con un disegno di alto livello propri della zona di Prato.

Gli imprenditori tessili italiani non hanno quindi solo modernizzato la produzione ma hanno anche accresciuto il valore dei prodotti attraverso lo sviluppo, la promozione e la commercializzazione

efficace degli stessi. Alcune aziende hanno infatti cominciato ad occuparsi sia del settore dell'abbigliamento che della distribuzione affrontando aspetti apparentemente contraddittori come globalizzazione e dimensione locale/nazionale, urbanizzazione e ruralità, artificiale e naturale, modernità e tradizione, concorrenza e cooperazione.

Una caratteristica che ha contraddistinto quindi il sistema italiano rispetto alle altre economie occidentali e che ha assicurato il vantaggio competitivo dell'Italia nel corso di tutto il periodo in questione è stata appunto il rispetto per la nazionalità e la località, adattato ad una prospettiva globale.

3.3 Il processo creativo

Il connubio tra settore tessile-abbigliamento, quindi produzione industriale e alta moda, intesa nel senso di creatività, è un fenomeno recente, reso possibile dall'intuizione di Marco Rivetti, uno dei proprietari del GFT – Gruppo Finanziario Tessile.

Nei primi anni Cinquanta e Sessanta, quando la produzione tessile aveva visto la sua iniziale fioritura, il rapporto non era così stretto. Il concetto di alta moda, specialmente nel nostro paese fortemente influenzato dai modelli americani di produzione,⁵⁸ non esisteva ancora o, quantomeno, non veniva inteso nell'accezione moderna. La produzione riguardava prevalentemente abiti prima per l'esercito, poi da lavoro, ai quali venivano esaltate le caratteristiche tecniche e le funzionalità piuttosto che l'aspetto estetico. Inoltre anche l'auto-produzione in casa era molto diffusa, in quanto le donne casalinghe si procuravano le merci necessarie per cucire i propri abiti.

Nei primi anni del secondo dopoguerra, la gran parte dei consumatori ricorre ancora ad artigiani locali (i sarti) per far confezionare un abito o per far adattare abiti usati, oppure se li auto-produce. Una indagine sui consumatori realizzata dalla Doxa nel 1953-54 mostra che solo un quarto della popolazione maschile e solo una donna su dieci aveva acquistato in un negozio un abito confezionato industrialmente. Per le donne l'auto-produzione in casa dell'abito era più frequente dell'acquisto di un abito prodotto industrialmente⁵⁹.

Il concetto di moda vero e proprio, inteso come produzione di abiti ad alto contenuto simbolico, era già presente e diffuso presso una cerchia ristretta della popolazione, costituita da un'élite di persone

⁵⁸ Sistema americano. Produzione standardizzata di massa grazie all'utilizzo della catena di montaggio.

⁵⁹ Tartaglione C., Gallante F., *Il processo creativo nel Sistema Moda*, 2010, pp-7-9

culturalmente ed economicamente a livello più elevato, con esigenze e bisogni differenti, nonché più informati e già a conoscenza delle ultime tendenze parigine.

L'unità tra produzione materiale e creazione estetica e di senso, è ricomposta nella figura dell'artigiano-stilista, il *couturier*. La stessa etichetta di *maison* con cui si definisce l'impresa del *couturier* rimanda all'idea che la produzione avvenisse in un ambito ristretto.

Nella figura dell'artigiano-stilista, definito *couturier*, confluiscono la creazione estetica e simbolica, contenente al suo interno un messaggio dal significato ben definito a la produzione materiale, mera realizzazione del prodotto finito da indossare. La *maison*, ovvero l'impresa del *couturier*, prevede l'apposizione dell'etichetta al fine di circoscrivere la produzione in un contesto ristretto e limitato. Nonostante ciò, la *maison* produce anche su una scala relativamente ampia (Chanel nel primo dopoguerra occupava migliaia di lavoratori, un numero superiore a quello che si incontra nelle imprese di abbigliamento di oggi, ma con una organizzazione di tipo artigianale).

La fusione tra lavoro creativo del *couturier* e organizzazione industriale, che ha dato luogo all'industria della moda come la conosciamo oggi, è un processo che si realizzerà successivamente e avrà luogo, primariamente, proprio in Italia.

Nel 1930 nasce a Torino il Gruppo Finanziario Tessile (GFT) dalla fusione di industrie operanti nel settore tessile-laniero. Negli anni Cinquanta, si concentra sulla produzione industriale di abiti, con un rinnovamento delle tecniche produttive ispirato a modelli statunitensi, curando inoltre la distribuzione fino alla vendita al dettaglio alle sartorie e alle catene dei grandi magazzini.

Negli anni Settanta e Ottanta, l'intuizione straordinaria di Rivetti è stata quella di collaborare con stilisti come Giorgio Armani, Valentino, Dior o Emanuel Ungaro. Rivetti allestisce collezioni di *prêt-à-porter*⁶⁰ firmato, raggiungendo un'ampia fetta di mercato e facendo così dialogare il potenziale creativo dell'alta moda con gusti e tendenze di massa. Ha inizio un rapporto solido e duraturo.

Il Gruppo finanziario tessile degli Anni Ottanta è una realtà che comprende 35 società controllate (di cui 20 all'estero), 18 fabbriche, 8 mila addetti, 8 miliardi di capi prodotti, punti vendita in 70 Paesi. Ad Armani venne proposto un contratto da stilista, mentre lui firmò un rapporto di licenza per la realizzazione di una linea a suo nome, instaurando così un legame basato sulla maggiore autonomia ed emancipazione nei confronti dell'industria.⁶¹

⁶⁰ Abito da donna confezionata in serie, in tagli standard, in genere di classe superiore alle confezioni normali.

⁶¹ Marchetti M. C., *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda: Il made in Italy*, 2005

Sono state proprio le collaborazioni che hanno permesso al gruppo di creare un'immagine internazionale, raggiunta a pieno nel decennio 1984-1994, in grado di competere a livello globale sfruttando il vantaggio derivante dal primato italiano in termini di qualità dei tessuti ed eleganza.

Gli anni Novanta sono anche quelli della crisi che hanno condotto, dal 2002, con la cessione della collezione di Valentino, colonna portante del fatturato, al processo di smembramento del colosso della moda.

3.3.1 Impatto del settore nell'economia italiana

Il tessuto economico-industriale italiano, come già evidenziato, è caratterizzato da imprese prevalentemente di piccole dimensioni, specializzate e portatrici di *know-how* nonché elevata capacità produttiva, deboli però dal punto di vista finanziario.

Nel corso degli ultimi anni, con l'avvento della globalizzazione e lo sviluppo dei nuovi sistemi informatici e tecnologici, l'intero settore industriale italiano è notevolmente mutato in quanto si è dovuto adattare alle sempre più esigenti richieste provenienti dal mercato.

Concentrandoci, in particolare, sul comparto del settore tessile, il parallelismo tra creatività ed innovazione continua ad esistere. La crescita dei fatturati e dell'export, la sostanziale tenuta di redditività e occupazione e, fatto quasi inedito, l'intensa collaborazione tra associazioni dei diversi comparti, fiere di settore e istituzioni locali e nazionali sono i fattori alla base dello sviluppo del settore⁶². Lo stesso risulta infatti essere il secondo, in Italia, subito dopo il meccanico e rappresenta, peraltro, un importante veicolo di promozione dell'immagine del nostro paese all'estero.

«Dal 2013 il sistema moda è cresciuto del 4,2%, il Pil italiano dell'1,8%. Abbiamo fatto meglio dell'unico settore manifatturiero più grande del nostro, la meccanica, con il suo +3,2%. Se poi al tessile abbigliamento aggiungessimo settori collegati come pelletteria, oreficeria e pellicceria, la crescita sarebbe del 6% e per il 2017 le previsioni fatte sono di un ulteriore balzo del fatturato dell'1,8%».

(Claudio Marenzi – Presidente uscente di Smi)

Lo stesso Marenzi ha riconosciuto il cambio di prospettiva fatto dal governo e, in particolare, dal Ministero per lo Sviluppo economico, i quali hanno permesso all'industria della moda di 'riacquistare la propria dignità', rivendicando lo sforzo di coordinamento e cooperazione fatto da tutti gli operatori

⁶² Crivelli G., 'Il Sole24ore', *Il settore tessile-abbigliamento a due velocità*, 2 gennaio 2017

di questa particolare filiera 'allargata', concentrando l'attenzione prevalentemente sui processi a monte.

Nel 2015 il comparto tessile-moda ha raggiunto i 52,4 miliardi di produzione, 402.700 occupati e un saldo della bilancia commerciale di più di 8,5 miliardi.⁶³

L'alta moda è considerata una componente fondamentale della nostra identità nazionale, in quanto rappresenta un modo di essere e di esprimersi e permette di interpretare e comprendere a fondo il nostro tempo e la società odierna.

Va però ricordato che il Made in Italy in passato è stata un'invenzione messa in atto per reagire alla chiusura di sbocchi commerciali all'estero quindi contro tutte quelle forme protezionistiche adottate da alcuni paesi. L'etichetta Made in Italy comincia infatti ad essere apposta a difesa dei prodotti italiani nei confronti di quelli esteri e pertanto rappresenta, fin dalla sua nascita, una misura volta a trasformare un ostacolo in un'opportunità.⁶⁴

Negli anni passati lo sviluppo è stato reso possibile dalle dimensioni ridotte delle imprese (diffusissime quelle a conduzione familiare), ma, da più di un decennio ormai, si deve far fonte a fenomeni quali, primo fra tutti, la globalizzazione.

La struttura organizzativa si sta quindi muovendo nella direzione di una concentrazione e consolidamento del sistema, resi possibili sia attraverso la crescita dimensionale sia mediante la formazione di distretti industriali. All'interno degli stessi si originano delle esternalità positive derivanti dalla continua interazione tra le diverse componenti del sistema. È per questo che il distretto si è rivelato una grande opportunità competitiva per le piccole imprese: la creazione di valore non è garantita solo da un impegno interno all'azienda su investimenti e acquisizioni tecnologiche, ma risulta essere il risultato delle molteplici competenze dell'unità di rete, dei meccanismi di cooperazione ed interazione nonché della condivisione tra un sistema di valori socio-economici con il territorio.

Nel nuovo contesto competitivo globale però, la dimensione distrettuale rappresenta un elemento di fragilità per lo sviluppo del settore. La soluzione risiede nel rafforzamento dell'interconnessione stabile che prende forma tramite alleanze strategiche, consorzi e formazione di gruppi.

⁶³ LA MODA IN ITALIA. IL MADE IN ITALY ALLA MASSIMA POTENZA- <https://spazioeconomia.net/2016/07/04/il-settore-moda-in-italia-neri-e-prospettive/>

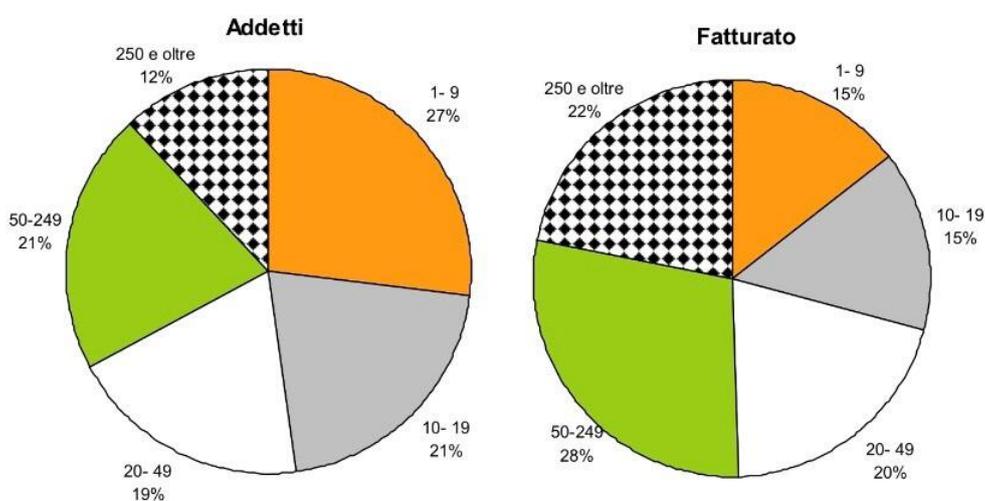
⁶⁴ Varone G., *L'industria tessile ed il sistema moda Italia: analisi di un settore trainante dell'economia italiana* pp-10

Favorire quindi un modello di sviluppo inclusivo di tutte le parti del sistema produttivo che garantisce e facilita forme esplicite di cooperazione risulta condizione necessaria al fine di consolidare il successo del Made in Italy che si è accresciuto nel corso del tempo, grazie proprio alla struttura originaria del tessuto industriale italiano. La presenza di micro, piccole e medie imprese costituisce infatti l'asse portante dell'assetto industriale.

Lo stesso risulta infatti frammentato in una molteplicità di imprese ciascuna delle quali appare specializzata nell'esecuzione di singole parti del processo produttivo il che ha determinato, all'interno del settore tessile, una forte concentrazione di competenze tecnico-distintive.

Gli ultimi dati disponibili di fonte Istat ci consegnano un settore moda (tessile, abbigliamento e calzature) composto da poco meno di 70.000 imprese, in cui le sole micro imprese con meno di 9 addetti contribuiscono con il 27% dell'occupazione ed il 15% del fatturato; un contributo che diventa il 48% dell'occupazione e 30% del fatturato quando si allarga la classe dimensionale fino a 19 addetti.⁶⁵

Struttura del sistema moda per dimensione d'impresa (Percentuali per le classi su totale 100)



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

⁶⁵ Tartaglione C., *La globalizzazione come opportunità di sviluppo del sistema moda*, 2006, pp. 32-33

Inoltre, il primato che l'Italia detiene nell'ambito del tessile-Moda a livello internazionale è dovuto anche alla forte propensione verso la ricerca e lo sviluppo, la trasmissione del *know-how* e la forte cooperazione tra coloro i quali si occupano delle varie fasi del processo produttivo.

A conferma di ciò, il 2015 presenta, in base ai dati raccolti da Sistema Moda Italia, un fatturato moderatamente in crescita (+0,6%) rispetto allo stesso dato del 2014. Sono circa 330 milioni in più suddivisi tra il Tessile (in crescita dello 0,4%) e Abbigliamento-Moda (che aumenta dello 0,8%), con non pochi comparti di cui si compone l'articolata filiera a livello nazionale che chiudono l'anno in perdita. Anche il mercato domestico, purtroppo, registra un calo pari al -2,0%, seppur in misura minore rispetto agli anni precedenti.

A conferma di quanto detto precedentemente, il numero delle aziende ha mostrato, in termini correnti, una contrazione media annua pari al -1,1%, corrispondente cioè a 540 unità cessate e passando pertanto da un numero di 53.085 nel 2010 a 47.079 nel 2015. Anche il numero di occupati ha subito una leggera flessione pari al -0,9% (3.600 lavoratori).

L'industria italiana del Tessile-Moda (2010-2015)

(Valori in milioni di euro)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fatturato	49 660	52 768	51 090	50 720	52 066	52 399
Var. %		6,3	-3,2	-0,7	2,7	0,6
Valore della Produzione	34 846	36 239	35 520	35 433	35 134	34 502
Var. %		4,0	-2,0	-0,2	-0,8	-1,8
Esportazioni	24 604	26 911	26 958	27 414	28 467	29 056
Var. %		9,4	0,2	1,7	3,8	2,1
Importazioni	18 566	20 342	18 126	17 868	19 299	20 344
Var. %		9,6	-10,9	-1,4	8,0	5,4
Saldo commerciale	6 039	6 569	8 832	9 545	9 168	8 712
Var. %		8,8	34,5	8,1	-3,9	-5,0
Consumo apparente	28 807	29 670	26 688	25 887	25 965	25 790
Var. %		3,0	-10,1	-3,0	0,3	-0,7
Aziende (no.)	53 085	51 873	50 039	48 589	47 619	47 079
Var. %		-2,3	-3,5	-2,9	-2,0	-1,1
Addetti (migliaia)	458,6	446,9	423,3	412,3	406,4	402,8
Var. %		-2,6	-5,3	-2,6	-1,4	-0,9
Indicatori strutturali (%)						
Export/Fatturato	49,5	51,0	52,8	54,0	54,7	55,5

Fonte: SMI su ISTAT, Sita Ricerca, Movimprese, Indagini Interne

La situazione è notevolmente mutata nell'ultimo biennio (2016-2017).

Tabella 1 – L'industria italiana del Tessile-Moda (2011-2017*)

(Valori in milioni di euro)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Fatturato	52 768	51 090	50 720	52 066	52 399	52 853	54 122
Var. %		-3,2	-0,7	2,7	0,6	0,9	2,4
Valore della Produzione	36 239	35 520	35 433	35 134	34 502	34 534	34 707
Var. %		-2,0	-0,2	-0,8	-1,8	0,1	0,5
Esportazioni	26 911	26 958	27 414	28 467	29 056	29 555	30 589
Var. %		0,2	1,7	3,8	2,1	1,7	3,5
Importazioni	20 342	18 126	17 868	19 299	20 344	20 617	21 071
Var. %		-10,9	-1,4	8,0	5,4	1,3	2,2
Saldo commerciale	6 569	8 832	9 545	9 168	8 712	8 938	9 519
Var. %		34,5	8,1	-3,9	-5,0	2,6	6,5
Consumo apparente	29 670	26 688	25 887	25 965	25 790	25 596	25 570
Var. %		-10,1	-3,0	0,3	-0,7	-0,8	-0,1
Aziende (no.)	51 873	50 039	48 589	47 619	47 079	46 608	46 236
Var. %		-3,5	-2,9	-2,0	-1,1	-1,0	-0,8
Addetti (migliaia)	446,9	423,3	412,3	406,4	402,9	399,6	400,0
Var. %		-5,3	-2,6	-1,4	-0,9	-0,8	0,1
Indicatori strutturali (%)							
Export/Fatturato	51,0	52,8	54,0	54,7	55,5	55,9	55,7

Fonte: Confindustria Moda su dati ISTAT, Sita Ricerca, Indagini Interne; *stime Confindustria Moda-LIUC

Si è assistito quindi ad una congiuntura favorevole nel corso di tutto il 2017, con un forte rialzo riguardante prevalentemente il commercio con l'estero e, di conseguenza, il fatturato. Questo è un aspetto che verrà però trattato in dettaglio nel prossimo capitolo.

Per quanto riguarda la stima del fatturato, la crescita su base annua è stata del 2,4%, ed ha quindi subito uno scostamento pari allo 0,6% rispetto a quanto detto precedentemente a riguardo delle stime previste per il 2017 che ipotizzavano una crescita di 1,8 punti percentuali.⁶⁶

I due grandi componenti della filiera, cioè i comparti a valle e quelli a monte, presentano dinamiche di segno positivo seppur di entità differente, rispettivamente un incremento del 2,9% e del 2,1%.⁶⁷

L'analogia per il comparto domestico si mantiene, in quanto resta interessato da una dinamica negativa seppur pari al -0,1% rispetto al 2016.

Infine, si è assistito ad un'inversione di tendenza per quanto riguarda le stime relative ai livelli occupazionali, con un aumento del +0,1% che rappresenta una ripresa di oltre 400 posti di lavoro.

Le stime emerse indicano quindi una prosecuzione del trend nettamente favorevole.

⁶⁶ In base a quanto affermato da Marenzi. (cfr. par. 3.3.1)

⁶⁷ SMI – Industria italiana del tessile-moda. Pre-consuntivi 2017 e scenario 2018 (assemblea dei soci, 6 marzo 2018).

CAPITOLO 4

LA COLLABORAZIONE COME INCENTIVO ALL'EXPORT DEL MADE IN ITALY

4.1 Impatto del settore tessile – manifatturiero nell'economia globale

Avendo chiaramente già identificato le origini del primato italiano per quanto concerne l'economia moda, risulta necessario ora specificare le ragioni che hanno contribuito a far mantenere la posizione di leadership del nostro paese nel settore in questione.

Il principale vantaggio competitivo detenuto dal sistema italiano deriva dalla costante ricerca di originalità e dal relativo sforzo per farla conciliare con il crescente bisogno di innovazione richiesto dal mercato. I tessuti italiani sono tessuti privilegiati sia per il processo produttivo che sta alla base della loro stessa lavorazione sia per il connubio che viene a crearsi tra ottenimento della massima qualità e costante rinnovamento dell'offerta. Il concetto di qualità viene quindi scomposto in tre componenti fondamentali⁶⁸:

- ➔ Le caratteristiche tecniche e di design del prodotto.
- ➔ La componente commerciale, che permette al prodotto di moda di mantenere la sua presenza sul mercato.
- ➔ La componente relativa alla percezione del consumatore che indentifica la capacità del prodotto di rispondere ai bisogni propri dell'individuo, sia questi espressi che latenti.

Questi fattori devono poi combinarsi con l'autenticità e l'esclusività dei prodotti, consolidate grazie ad una incessante attività di ricerca e sviluppo svolta nel nostro paese.

A tal proposito, gli investimenti in innovazione tecnica e di design devono essere strettamente correlati alle opportunità derivanti dal mercato e questo è reso possibile solo attraverso relazioni di collaborazione e interazione tra competenze tecniche proprie dell'attività manifatturiera e acquisizione di *know-how* dal lato dei servizi di conoscenza.

⁶⁸ Tartaglione C., *La globalizzazione come opportunità di sviluppo del sistema moda: verso un nuovo paradigma del network e dell'innovazione*. 2006, pp.44-47

L'industria tessile e manifatturiera, nel contesto descritto, deve quindi ridefinire il suo posizionamento strategico nella direzione di un ampliamento della presenza sui mercati all'infuori dei confini italiani mediante una produzione il cui contenuto innovativo e la cui qualità fanno sì che si collochi nella fascia medio alta dei prodotti moda.

Il nuovo approccio strategico appena descritto, nella direzione di una continua innovazione, si fonda su due assunti fondamentali: lo sviluppo dei marchi e la riorganizzazione del rapporto con la distribuzione. Esaminando, nello specifico, quest'ultimo aspetto, emerge l'importanza di un rafforzamento dell'integrazione tra la filiera produttiva e i canali distributivi che ha condotto a vantaggi in termini di stabilità, presenza sul mercato, conoscenza diretta del consumatore.

Tuttavia, le modalità di alleanze e collaborazione suddette, richiedono ingenti investimenti per quanto concerne l'acquisizione e l'apertura dei punti vendita al dettaglio, il che risulta ostacolato dalla composizione stessa del tessuto industriale italiano. A causa di una maggiore difficoltà di reperire risorse e una focalizzazione prevalentemente sul prodotto piuttosto che sul mercato, le PMI faticano ad affacciarsi sui mercati più ampi. Una soluzione è però già stata sperimentata e riguarda i rapporti di partnership con il segmento della grande distribuzione nazionale ed estera: creare un modello strategico che permetta ad entrambi gli operatori di trarre benefici capaci di garantire un effettivo miglioramento del rapporto con il mercato. Il funzionamento di tale meccanismo dipende molto dalla capacità di garantire una forte coerenza tra le varie componenti del network in termini di standard qualitativi e tempi di reazione alle richieste del mercato; è necessario quindi il rinnovo del meccanismo di semplice interazione commerciale al fine di accedere ad un'architettura più sofisticata di relazioni stabili e formalizzate (consorzi, alleanze strategiche) le quali garantiscono benefici in termini di codificazione dei processi e quindi simmetria dei risultati.

Stando a quanto finora descritto, la competizione internazionale ad oggi non risparmia nemmeno le piccole imprese le quali, in risposta alla necessità di superamento dei confini nazionali verso target di consumatori più informati e sofisticati per quanto riguarda la capacità di interpretare i contenuti tecnici e il valore immateriale del prodotto, sono aperte a modelli strategico-operativi più ampi e complessi.

4.1.1 Stime relative alle vendite al di fuori dei confini nazionali

Come già ampiamente evidenziato nei capitoli precedenti, ai fini di rielaborare i risultati in termini di competitività del settore, risulta quindi di fondamentale importanza l'andamento dei flussi commerciali con l'estero.

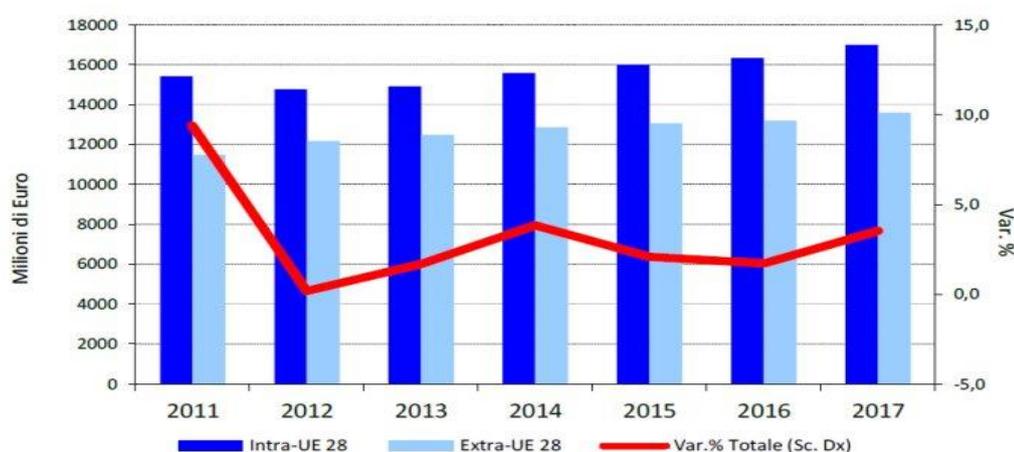
Gli anni precedenti la congiuntura economica del 2017 hanno rappresentato, senza alcuna ombra di dubbio, un periodo di accelerazione del processo di globalizzazione il che ha condotto ad una flessione relativa alla produzione nazionale e al fatturato.

Nonostante ciò, i dati identificano un andamento controtendenza per quanto concerne l'export, che continua a registrare comunque una crescita progressiva di anno in anno, ad eccezione del biennio 2008-2009 in cui si è registrata un forte calo che ha raggiunto picchi del -19,7%.

Confrontando infatti il periodo che va da gennaio a ottobre 2017 rispetto al medesimo dell'anno precedente, si è registrato un incremento pari circa al 3,7%, mentre l'import cresce ma a un ritmo più contenuto.

Nel corso di tutto il 2017 quindi l'andamento del settore si è rivelato dinamico e il mantenimento del tasso di crescita è stato reso possibile, prevalentemente, dal lavoro svolto dai comparti a valle della filiera.⁶⁹

Fig. 1 – Le esportazioni di Tessile-Moda italiano: mercati UE ed extra-UE a confronto (2011-2017) (Milioni di Euro correnti)



Fonte: Confindustria Moda su dati ISTAT

Questa spinta al commercio oltreconfine è derivata dalla crescente necessità del settore di rinnovarsi e adattarsi alle nuove esigenze del mercato il che lo ha indirizzato verso un nuovo posizionamento e

⁶⁹ SMI – Industria italiana del tessile-moda (pre-consuntivi 2017 e scenario 2018) – 6 marzo 2018 pp. 2

verso la ricerca di nuovi sbocchi commerciali con consumatori in grado di apprezzare il valore insito nella produzione nazionale

L'incidenza dell'export nel settore tessile sul totale delle esportazioni in Italia è pari al 6,9%. L'analisi complessiva degli scambi commerciali tra il nostro paese e l'estero risulta quindi positiva.

Tabella 2 - Interscambio commerciale dell'Italia nel settore tessile - abbigliamento ⁽¹⁾ (valori in milioni di euro)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Gen-ott. 2016	Gen-ott. 2017 ⁽²⁾
Export Italia	27.994	27.142	21.785	23.985	26.405	26.605	27.197	28.617	28.912	29.430	24.560	25.459
% su export totale Italia	7,7	7,4	7,5	7,1	7,0	6,8	7,0	7,2	7,0	7,1	7,1	6,9
Variatione % rispetto al periodo precedente	3,2	-3,0	-19,7	10,1	10,1	0,8	2,2	5,2	1,0	1,8	-	3,7
Import Italia	17.674	17.398	15.576	18.105	19.975	17.980	17.777	19.173	20.282	20.548	17.329	17.640
% su import totale Italia	4,7	4,6	5,2	4,9	5,0	4,7	4,9	5,4	5,5	5,6	5,7	5,3
Variatione % rispetto al periodo precedente	3,2	-1,6	-10,5	16,2	10,3	-10,0	-1,1	7,9	5,8	1,3	-	1,8
Interscambio totale (export + import)	45.667	44.541	37.360	42.091	46.381	44.585	44.973	47.790	49.194	49.978	41.889	43.099
% su interscambio totale Italia	6,2	5,9	6,3	6,0	6,0	5,8	6,0	6,3	6,3	6,4	6,5	6,1
Variatione % rispetto al periodo precedente	3,2	-2,5	-16,1	12,7	10,2	-3,9	0,9	6,3	2,9	1,6	-	2,9
Saldi commerciali (export - import)	10.320	9.744	6.209	5.880	6.430	8.624	9.420	9.445	8.629	8.882	7.231	7.820
Saldi normalizzati ⁽³⁾	22,6	21,9	16,6	14,0	13,9	19,3	20,9	19,8	17,5	17,8	17,3	18,1

⁽¹⁾ In tale settore rientrano i seguenti comparti Ateco 2007:

CB13-Prodotti tessili

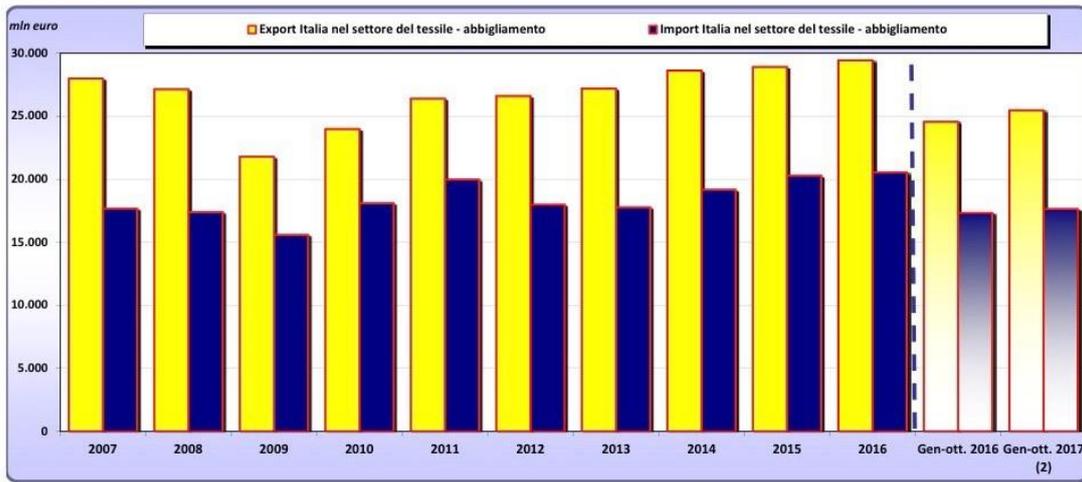
CB14-Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)

⁽²⁾ Per il settore tessile - abbigliamento i dati di interscambio dell'Italia sono disponibili fino a ottobre 2017. Per tale periodo non sono disponibili tuttavia i dati a geografico e per dettaglio di prodotto.

⁽³⁾ Il saldo normalizzato è il rapporto percentuale tra il saldo e la somma delle esportazioni e delle importazioni

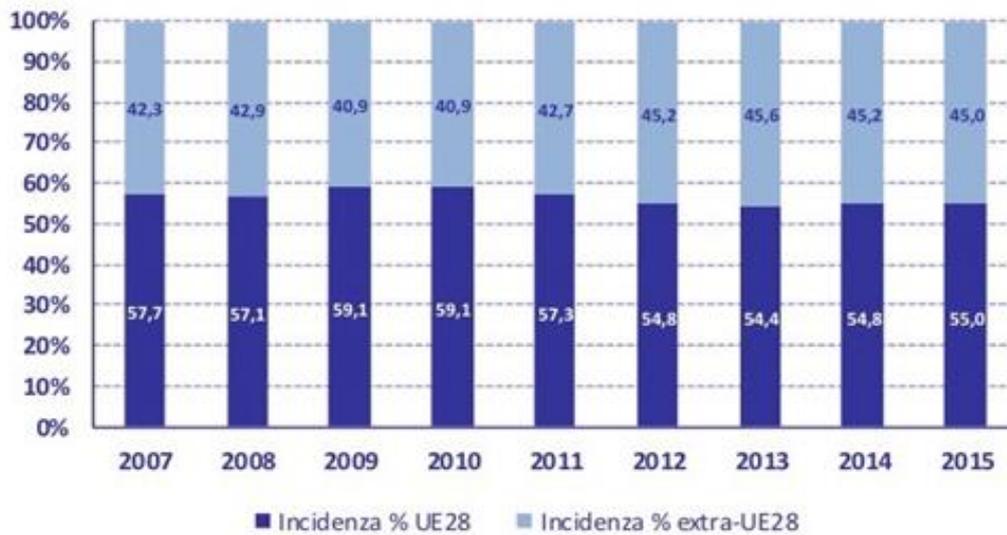
Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati ISTAT

I dati del 2017 sono provvisori



Tuttavia, sotto il profilo geografico, è necessario distinguere tra export all'interno del mercato comunitario, che gode della presenza di colossi quali Germania, Spagna e Francia, rispetto all'export fuori dai confini comunitari.

**Figura 14 – Export per macro-area geografica, 2007-2015
(Incidenza % sul totale)**



Fonte: SMI su dati ISTAT

Stando ai dati riportati in questa sede, si evince come il mercato comunitario continui a mantenere una sorta di primato a fronte di una percentuale più contenuta e distribuita in misura eterogenea tra Asia, Africa, America e Oceania.

Nonostante le dinamiche relative alle vendite nei confini UE risultano prevalere in termini di incidenza sul totale complessivo dell'export nonché sul fatturato, se si esaminano nel dettaglio le vendite nei paesi europei, le stesse presentano, nel periodo gennaio-luglio 2017, una crescita pari all'1,0% mentre quelle indirizzate verso i paesi extra UE un incremento più accelerato del 3,3%.

Risulta quindi evidente la significativa concentrazione delle vendite del settore verso l'Europa rispetto alla presenza relativamente più debole nei mercati dei paesi extra UE, sia di più lontana industrializzazione, come l'America del Nord che in quelli di recente sviluppo e in costante crescita come Asia e America del Sud.

Analizzando gli sbocchi commerciali di maggior rilievo quali Germania e Francia, che si trovano ad occupare i primi posti tra i paesi UE come destinazione del Made in Italy, emergono, rispettivamente una crescita del +1,0% e un calo pari al -1,3%. Chi continua a mantenersi vivacemente attivo sono invece la Spagna e il Regno Unito, in costante crescita per il +5,7% e +3,8%.

Tab. 3 – Il commercio estero del Tessile-Moda nel 2017: analisi per Paese

Tab. 3.1 – Le importazioni
Principali fornitori

Paesi di origine	Mln. di Euro	Var. %	Quota %
TOTALE	21 007	1,9	100,0
<i>di cui:</i>			
<i>Intra UE</i>	9 265	2,4	44,1
<i>Extra UE</i>	11 743	1,6	55,9
Cina	4 235	-0,6	20,2
Francia	1 488	3,4	7,1
Spagna	1 453	8,1	6,9
Germania	1 323	4,1	6,3
Bangladesh	1 303	5,7	6,2
Turchia	1 193	-4,7	5,7
Romania	1 028	-6,7	4,9
India	747	2,9	3,6
Paesi Bassi	667	21,2	3,2
Belgio	595	-9,2	2,8
Tunisia	583	-6,0	2,8
Pakistan	446	6,1	2,1
Regno Unito	413	-3,6	2,0
Bulgaria	370	0,2	1,8
Repubblica Ceca	338	-9,1	1,6
Sri Lanka	304	16,8	1,4
Albania	295	14,8	1,4
Croazia	279	1,5	1,3
Polonia	252	20,4	1,2
Vietnam	249	13,3	1,2

Tab. 3.2 – Le esportazioni
Principali clienti

Paesi di destinazione	Mln. di Euro	Var. %	Quota %
TOTALE	30 595	3,5	100,0
<i>di cui:</i>			
<i>Intra UE</i>	16 997	4,0	55,6
<i>Extra UE</i>	13 598	2,9	44,4
Germania	3 154	4,0	10,3
Francia	2 914	2,0	9,5
Stati Uniti	1 975	-1,7	6,5
Regno Unito	1 968	4,9	6,4
Spagna	1 787	5,6	5,8
Hong Kong	1 631	-1,0	5,3
Svizzera	1 574	3,7	5,1
Cina	1 108	11,9	3,6
Russia	1 038	10,9	3,4
Romania	1 020	-0,7	3,3
Giappone	973	-2,9	3,2
Paesi Bassi	699	4,9	2,3
Polonia	630	10,9	2,1
Belgio	629	5,4	2,1
Austria	612	11,6	2,0
Corea del Sud	603	6,2	2,0
Turchia	576	-0,6	1,9
Portogallo	541	2,8	1,8
Tunisia	430	2,1	1,4
Croazia	419	0,5	1,4

Fonte: Confindustria Moda su dati ISTAT

Le ragioni alla base delle quali si ha uno squilibrio tra vendite intra UE28 ed extra UE28 sono da ricercare innanzitutto nella struttura organizzativa propria del tessuto industriale italiano, caratterizzato da una concentrazione di imprese di piccole e medie dimensioni. È questo che da un lato ha rappresentato la leva primaria dello sviluppo e del raggiungimento della posizione di leadership per l'Italia, ma dall'altro poco si addice alle condizioni di mercato proprie dei mercati extra UE. La presenza di imprese di dimensioni ridotte non permette di accedere alle risorse finanziarie e di *know-how* manageriale e operativo che rendono possibile lo sviluppo di una strategia di internazionalizzazione commerciale. I vantaggi che derivano dalle interrelazioni tra imprese rese possibili dalla vicinanza culturale e geografica che il nostro paese offre, non rappresentano vantaggi di cui le grandi industrie multinazionali possono beneficiare.

Una seconda ragione riguarda le asimmetrie di concorrenza che vengono a crearsi nel momento in cui si hanno differenti costi da sostenere e, di conseguenza, da applicare. Differenziali che si ampliano notevolmente nel momento in cui si realizzano forme di *dumping*⁷⁰.

Infine, un'altra motivazione che induce a comprendere meglio il ritardo della presenza commerciale fuori i confini europei, è un approccio strategico proprio delle industrie di moda che, per lungo tempo, hanno rilegato le aree di nuova industrializzazione a ricoprire un ruolo di 'ripiego' nella riorganizzazione del proprio assetto produttivo. In questo modo non hanno saputo sfruttare al meglio le potenzialità commerciali dei mercati in questione.

A conferma di ciò, il fatto che l'Italia occupi la terza posizione tra gli esportatori mondiali nel tessile-abbigliamento, proprio dopo Cina e India, due tra i numerosi paesi di recente industrializzazione.

La Cina, in particolar modo, in soli cinque anni (2001-2005) è riuscita a raddoppiare le vendite verso l'Italia, assorbendo cifre pari quasi al 20% degli acquisti dall'estero di prodotti moda⁷¹.

Le cause dell'avanzamento della Cina, a tratti prepotente, sono da rilevare nella realizzazione definitiva del processo di liberalizzazione (2005) che le ha permesso di ottenere un vantaggio competitivo a livello globale grazie anche alla combinazione di una grande capacità produttiva, una significativa tradizione tessile e un vantaggio in termini di costi di notevole rilevanza. La presenza dell'industria cinese ad oggi, sul mercato italiano, è veramente molto estesa, ma questo aspetto verrà trattato nel dettaglio solo in seguito.

In questa sede ci limitiamo ad affermare che nessun comparto è immune dall'influenza e dalla pressione dell'industria cinese.

⁷⁰ Con il termine *dumping* si definisce la procedura di vendita di un bene o servizio su di un mercato estero a un prezzo inferiore rispetto a quello di vendita o produzione del medesimo prodotto sul mercato di origine al fine di conquistare un nuovo mercato.

⁷¹ Tartaglione C., *La globalizzazione come opportunità di sviluppo del sistema moda: verso un nuovo paradigma del network e dell'innovazione*. 2006, pp.15-16

Tabella 8 - Principali paesi esportatori al mondo nel settore tessile - abbigliamento e relative quote di mercato
(pesi percentuali)

		2014	2015	2016	Gen. - giu. 2017
1	Cina	41,9	43,1	41,9	39,8
2	India	5,1	5,4	5,4	6,1
3	Italia	5,4	4,9	5,1	5,2
4	Germania	4,8	4,5	4,7	5,0
5	Turchia	4,1	4,0	4,1	3,9
6	Hong Kong	4,2	4,2	3,7	3,6
7	Stati Uniti	2,8	3,0	2,8	2,9
8	Spagna	2,4	2,4	2,7	2,8
9	Francia	2,4	2,3	2,4	2,5
10	Belgio	2,1	2,1	2,2	2,3
11	Indonesia	1,7	1,7	1,7	1,9
12	Paesi Bassi	1,9	1,8	1,9	1,9
13	Regno Unito	1,8	1,8	1,8	1,8
14	Corea del Sud	1,9	1,8	1,8	1,7
15	Taiwan	1,3	1,4	1,3	1,4

Fonte: elaborazioni Osservatorio economico su dati GTA

Dopo aver identificato un andamento complessivamente positivo nell'ambito settoriale considerato nella sua totalità, in dettaglio si rileva che anche per i due macro-comparti (Tessile e Moda – Abbigliamento) si registra una dinamica di crescita, seppur con tratti differenti.

Per quanto concerne l'export, il tessile cresce in misura più contenuta per lo 0,5% mentre l'abbigliamento moda registra un incremento pari al 3,4% e, focalizzandosi invece sulle importazioni, si evince che il 'monte' della filiera cresce a ritmi più elevati (3,4%) rispetto al comparto a valle (1,2%).

Il surplus derivante dagli scambi commerciali con i mercati esteri sale quindi a 5,6 miliardi di euro, mostrando un incremento pari a 183 milioni rispetto al periodo gennaio-luglio dell'anno precedente.⁷²

⁷² SMI per PITTI IMMAGINE – Il settore tessile-moda italiano nel 2017, pp.3-4

Tab. 2 – Il commercio estero dell’industria TM italiana nel 2017: analisi per comparto (Milioni di Euro correnti)

	Import		Export		Saldo
	Mln. euro	Var. %	Mln. euro	Var. %	Mln. euro
TESSILE	6 909	3,3	10 190	1,7	3 282
- Tops	350	10,5	169	8,2	-181
- Filati	2 064	4,3	1 883	-0,2	-181
- Tessuti	1 906	1,0	4 388	0,6	2 482
- Tessile arredo/casa	826	-0,2	515	3,8	-311
- Altri prod. tessili	1 763	4,9	3 235	3,7	1 473
MODA	14 099	1,3	20 404	4,5	6 306
- Maglieria	6 723	3,5	7 618	8,8	895
- Abbigliamento	6 977	-1,0	12 037	1,9	5 060
- Calzetteria	398	6,2	750	5,3	351
TOTALE TM	21 007	1,9	30 595	3,5	9 587

Fonte: Confindustria Moda su dati ISTAT

4.2 Innovazione tecnologica ed export tramite le piattaforme digitali

L’adeguamento dei processi organizzativi e produttivi e la realizzazione finale del prodotto, devono, in base a quanto trattato nei paragrafi precedenti, adattarsi alle esigenze dei mercati e dei clienti esteri. Al fine di spiegare questo adeguamento, risulta di fondamentale importanza approfondire il concetto di innovazione tecnica e tecnologica che si sviluppa di pari passo con quello di avanzamento creativo. Attraverso una logica di gestione della conoscenza che ha come fine ultimo la valorizzazione del prodotto sul mercato, si realizza un connubio tra innovazione tecnologica ed esercizio della creatività, che diventano parti integranti della pianificazione aziendale.

È in questo contesto che si inserisce il settore tessile-moda il quale ha attraversato e sta tutt’ora ultimando, un passaggio di transizione dalla tradizionale forma di industria ad un tipo a maggior capacità innovativa, dettata appunto dalle caratteristiche tecniche e tecnologiche.

L’avanzamento tecnologico conduce ad importanti benefici in termini di costo ed efficienza ma l’imprenditoria moda italiana, nonostante le accertate possibilità derivanti dall’utilizzo dell’ICT (tecnologia dell’informazione) nonché il basso costo d’accesso, sta seguendo lentamente questo processo di adattamento.

È in questo contesto che, dopo aver esaminato l'impatto che l'export ha sia nell'economia nazionale, quindi l'influenza esercitata su tutti i settori economici, sia a livello comunitario e internazionale, l'analisi verterà su una particolare modalità di gestione delle vendite all'estero: l'*e-Commerce*.

Innanzitutto, con il termine *e-Commerce* si identifica quel tipo di commercio, quindi transazione e scambio di beni e servizi, realizzato mediante piattaforme digitali il cui impiego può avvenire in maniera differente ma, prevalentemente, su *Internet*.

I mercati relativi all'*e-commerce* sono classificati in tre categorie: B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*) e C2C (*Consumer to Consumer*).⁷³

Lo sviluppo e la radicalizzazione dello stesso sono stati resi possibili, a rigor di logica, dal processo di globalizzazione che ha condotto ad un potenziamento significativo di forme di tecnologia sempre più avanzate. Ne consegue che l'*e-commerce* si sia diffuso in maniera eterogenea nei vari paesi, in quanto il ricorso all'acquisto per via elettronica dipende dalla capacità di spesa delle famiglie nonché dalla formazione culturale degli stessi consumatori.

Nonostante la grande diffusione a partire dai primi anni novanta, questa forma di commercio, la quale può rappresentare un notevole fattore di promozione dello sviluppo economico di un paese, presenta delle difficoltà. Queste ultime, in particolar modo, derivano dal diverso assetto politico e legale di ciascun paese, il che può costituire un ostacolo di non poca importanza.

Resta il fatto che i vantaggi derivanti dallo sfruttamento delle piattaforme digitali risultano prevalere, a conferma del fatto che, ad oggi, quasi la totalità delle imprese utilizza tale meccanismo.

Nel caso specifico dell'Italia, come analizzato nei capitoli precedenti, abbiamo visto quanto le imprese facciano fatica ad affacciarsi sui mercati internazionali a causa delle loro dimensioni ridotte. L'*e-commerce* rappresenta quindi una soluzione straordinaria che consente loro di competere sui mercati esteri tramite investimenti alla loro portata.

“Nel 2015 l'online incideva solo per il 4%, pari quindi a circa 6 miliardi di euro, sulle vendite relative ai beni di consumo all'estero. Di questi 6 miliardi solo 1,5 miliardi rappresentano il valore dell'export online diretto tramite cui un'impresa italiana cede al consumatore finale i propri beni attraverso siti di produttori, di retailer online o multicanale e, in ultimo, marketplace italiani. I restanti 4,5 miliardi derivano invece dall'export online indiretto, che permettono la vendita di prodotti italiani attraverso

⁷³ Tra i suddetti tipi di mercato, il B2B risulta essere quello più sviluppato poiché interessa tutte le attività produttive ma, principalmente, il settore terziario. Il B2C si riferisce invece a beni standardizzati, tradizionali o digitali. Il C2C riguarda invece i mercati d'asta in cui acquirente e venditore sono singoli individui. Inoltre, le tre categorie di mercati sopracitate possono essere a loro volta suddivise in sottocategorie.

grandi rivenditori stranieri (Zalando), grandi marketplace come Amazon o siti di vendite private internazionali, i quali comprano prodotti in Italia per rivenderli in tutti i paesi in cui operano.”⁷⁴

E, in questo contesto, è proprio il settore del *fashion* che occupa il 70% dell’export online diretto, seguito poi dal settore del *food* (10%) e arredamento/home design (entrambi 10%).

Nel corso di tutto il 2016 si è assistito ad un notevole incremento di valore per quanto riguarda le vendite all’estero tramite piattaforme digitali, che ha raggiunto i 7,5 miliardi di euro crescendo del 24% rispetto all’anno precedente. In questo contesto il settore del *fashion* ha continuato a rappresentare una percentuale maggiore del 60%, con il settore del *food* che è cresciuto di un +32% e arredamento/home design che si mantengono sul 12% circa.

Più in dettaglio, l’export diretto nel 2016 è cresciuto del 23% e vale solo 2 miliardi di euro del totale esportato mentre l’export indiretto genera 5,5miliardi.

I principali mercati di sbocco risultano essere in primis l’Europa e, fuori dai confini comunitari, gli Stati Uniti mentre a rafforzarsi è la figura di paesi dell’Est come Russia e Polonia e resta invece marginale l’export verso il Sud America, il Sud – Est asiatico e la Cina. A tal proposito, nel paragrafo seguente esamineremo la situazione attuale relativa alle difficoltà che il nostro paese si trova a dover affrontare, nonostante le innumerevoli opportunità, nell’utilizzo dei canali online per vendere in Cina. La convenienza del commercializzare prodotti online sta nel fatto che lo scenario internazionale competitivo come quello in cui il nostro paese si colloca e vi si trova ad operare, rende le imprese sempre più adatte alle esigenze e ai bisogni di consumatori che ad oggi non solo sono più informati, il che li rende maggiormente coscienti nelle scelte di acquisto rispetto al passato, ma possono appunto accedere ai molteplici mercati globali attraverso un semplice ‘click’. Nell’ottica delle imprese odierne risulta basilare prendere coscienza e consapevolezza delle opportunità che il canale digitale offre, le quali però non sempre sono di facile attuazione. Alla base della scelta di indirizzare i propri prodotti verso mercati stranieri attraverso l’online vi è uno studio approfondito delle caratteristiche politiche, culturali, sociali ed economiche dei paesi e dei relativi settori in cui si intende entrare al fine di identificare il modello di export che meglio si adatta sia al paese esportatore che all’importatore. È necessario agire, stando a quanto afferma il Direttore Mangiaracina⁷⁵, su cinque pilastri ritenuti fondamentali, da definire in ambito decisivo-strategico, ovvero:

⁷⁴ Quanto detto sopra proviene da Riccardo Mangiaracina, Direttore dell’Osservatorio Export del Politecnico di Milano che ha realizzato un’analisi relativa ai fattori principali che le PMI devono implementare al fine di competere sui mercati globali.

⁷⁵ *Ibidem*

1. Canali commerciali: la scelta può infatti ricadere su un sito di *e-commerce* proprio, sui *marketplace* sia a livello nazionale che internazionale, sulle piattaforme o tramite retailer singoli o multicanale.
2. Logistica: bisogna definire le modalità di trasporto nonché la struttura della rete distributiva.
3. Canali di marketing/comunicazione: in questo caso è necessario realizzare uno studio basato su un approccio *bottom-up* in quanto bisogna capire quale sia il prodotto più adatto a rispondere alle esigenze locali e quale sia la relativa forma di pubblicità da adottare.
4. Sistemi di pagamento: bisogna analizzare costi e strumenti relativi ai sistemi adottati da ciascuna azienda.
5. Aspetti legali: necessità di avere un quadro completo di tutti gli aspetti doganali, di regolamentazione e contrattuali.

La scelta quindi deriva da due aspetti di primaria importanza, ovvero il settore in cui l'azienda opera, il che la induce a intensificare le attività attorno al *core business*, e il mercato di destinazione.

Nel dettaglio, da un'indagine condotta dall'Osservatorio del Politecnico di Milano su 110 imprese produttrici e retailer, nel contesto settoriale relativo al *fashion* e al *food*, si evince che circa l'80% delle stesse esporti regolarmente in paesi stranieri (sia comunitari che extra UE). Di questo 80%, solo la metà utilizza i tradizionali canali di distribuzione esterni alle piattaforme digitali, l'1,0% sfrutta invece una strategia online pura mentre i restanti 23% e 28% perseguono, rispettivamente, una strategia che varia adattandosi alle caratteristiche del paese di destinazione e un approccio strategico multicanale.

Tra gli ostacoli di maggior rilievo vi sono in primis l'incapacità legata all'uso di canali online, seguono le difficoltà di comunicazione tra contesti socio-culturali notevolmente differenti tra loro e infine le controversie legali relative ai molteplici assetti politico-regolamentari propri di ciascun paese.

4.2.1 L'e-Commerce nei migliori mercati mondiali per il made in Italy: Cina e Usa

Il fenomeno Cina

La Cina rappresenta il mercato più dinamico a livello economico e il *player* principale nel variegato mercato dell'e-Commerce, ma, tuttavia, solo una piccola percentuale di retailer utilizza piattaforme digitali o ha un sito web proprio.

Innanzitutto dal 2016 al 2017 si è passati da 566 miliardi di euro derivanti dal mercato *e-Commerce* B2C cinese a 717 miliardi, crescita pari a +26,7% e da 320 milioni di *web shopper* (chi fa acquisti online) a 413 milioni.

Le opportunità di vendita per le PMI italiane sono quindi notevoli attraverso il canale *e-Commerce* cinese, che deve il suo successo prevalentemente alla vastità del territorio e ad una carenza di infrastrutture che hanno condotto alla creazione di un ecosistema innovativo, logistica avanzata e attenzione ai clienti rendendo quindi possibile l'interrelazione tra mondo fisico e virtuale.⁷⁶ Il sistema in questione è anche attento alle richieste provenienti dal basso in quanto facilita l'apertura di attività commerciali online.

Nonostante quanto affermato, risulta comunque difficile stabilire un canale *e-Commerce* in Cina in quanto gli ostacoli socio-culturali, logistici e legali richiedono un impegno costante per poter essere abbattuti⁷⁷.

Innanzitutto dal punto di vista culturale, è evidente la difficoltà che emerge nel momento in cui si implementa una strategia di marketing in un mercato totalmente differente e quindi, di conseguenza, risulta necessario instaurare un legame orientato su una forte partnership con operatori cinesi che siano licenziatari, importatori o distributori, aiutato da specialisti di comunicazione locali. Al fine di rafforzare la *brand awareness* quindi la riconoscibilità del prodotto, è utile la consulenza da parte di società di marketing digitale specializzate sul mercato cinese. Tra i canali più interessanti per le PMI del settore *food* e *fashion* rilevano Tmall, Tihadian e Vipshop.⁷⁸

⁷⁶ Normando M., *Cina ed e-Commerce tra numeri da record e margini di sviluppo*, 'Inside Marketing', 31 dicembre 2017.

⁷⁷ Lazzarin D., *Export del Made in Italy, il 6% è e-Commerce: è ora di andare anche oltre Europa e USA*, 16 marzo 2017

⁷⁸ Tmall offre la possibilità di aprire uno store sia a soggetti con un'entità legale cinese e un conto corrente in Cina sia, attraverso Tmall Global agli operatori privi di una legal entity cinese attraverso il pagamento di quote mensili più alte e il deposito di una somma fissa a titolo di garanzia. Yihaodian è invece una piattaforma specializzata nel settore agroalimentare e dei prodotti freschi, caratterizzata dal sistema di virtual code che permette di leggere sui cartelloni pubblicitari il QR code che rende possibile l'acquisto online. Infine Vipshop è leader cinese nelle flash sales quindi risulta essere molto più utile come canale di vendita che come strumento che consente di costruire un'identità di marca in Cina.

Per quanto concerne l'aspetto logistico, che rappresenta un nodo focale data la vastità del territorio, lo stesso può condurre a costi molto elevati, calcolati sulla base di due parametri principali: il valore unitario e la domanda annua dei prodotti esportati. Le tre maggiori soluzioni logistiche sono:

1. Trasporto via nave/treno con creazione di magazzini di stoccaggio in Cina;
2. Trasporto aereo e utilizzo di punti di transito in Cina;
3. *Outsourcing* dell'intero processo logistico a operatori terzi cinesi.

Quindi, per i prodotti di basso valore (da 1 a 30 euro/unità) si adatta la soluzione del trasporto tramite nave o treno al fine di contenere al minimo i costi di trasporto; per i prodotti di valore medio – basso (da 30 a 90 euro/unità) si preferisce il trasporto via treno ma è una soluzione poco utilizzata dal momento in cui le tratte ferroviarie dall'Europa non sono ancora abbastanza sviluppate. Per i prodotti di alto valore (sopra i 90 euro/unità) la soluzione preferibile è il trasporto aereo il cui costo elevato è compensato dai costi di gestione delle scorte (affidate agli *hub* cinesi) o l'*outsourcing*, solo quando si necessita una riduzione massima degli impatti sui processi operativi.

Analizzando infine gli aspetti legali, occorre invece precisare che per poter operare, un sito internet in Cina deve:

- avere la licenza '*Internet Content Provider*' (ICP);
- essere in lingua cinese
- esser collegato a sistemi di pagamento con carte di credito o altre forme di pagamento (es. Paypal).

Anche i diritti di *Intellectual Property* che vanno registrati in Cina rappresentano un aspetto cruciale da tenere in considerazione: per registrare un contratto di licenza in Cina è infatti necessario possedere la titolarità del marchio (necessaria anche se le vendite vengono effettuate tramite piattaforme di terzi) e registrare la trascrizione in cinese del nome italiano.⁷⁹

L'impresa che si affaccia sul mercato online cinese deve dapprima decidere se creare un sito web *e-Commerce* proprio, attraverso la costituzione di una *Wofe*⁸⁰ e quindi inserendosi nella prospettiva di sostenere tutti i costi e assumersi tutti i rischi derivanti dalla gestione del sito oppure se utilizzare una

⁷⁹ Lazzarin D., *Export del Made in Italy, il 6% è e-Commerce: è ora di andare anche oltre Europa e USA*, 16 marzo 2017

⁸⁰ *Whofe* – *Wholly Owned Foreign Enterprise* è una società a capitale totalmente straniero.

piattaforma di terzi come quelle precedentemente elencate e sostenere quindi i soli costi di commissione, non risultando necessario costruire un'entità giuridica cinese. Nel caso di costituzione di un sito web proprio, bisogna conseguentemente decidere se concentrarsi sulla vendita esclusiva di prodotti propri o anche di prodotti di terzi.

Infine il problema della contraffazione, molto diffusa in Cina, prevede un maggior controllo da parte dei gestori delle piattaforme di shopping online che sono tenuti al massimo impegno nella protezione dei diritti di proprietà intellettuale e nella limitazione alla violazione degli stessi, attraverso indagini su marchi e brevetti.

Il fenomeno USA

Anche per gli Stati Uniti si registra una crescita sempre più forte nell'ambito del commercio online che sta raggiungendo livelli elevatissimi e senza precedenti soprattutto dopo l'ingresso del colosso Amazon sul mercato americano nel 1995.

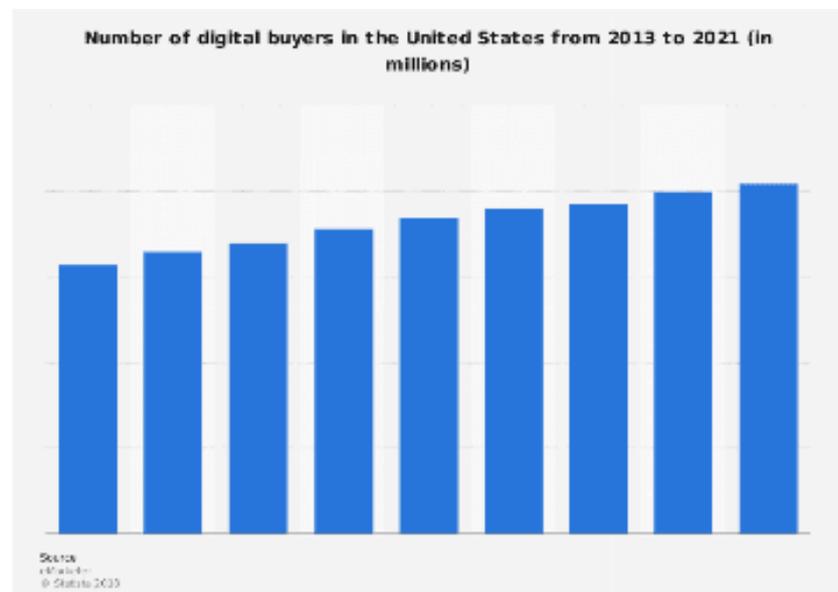
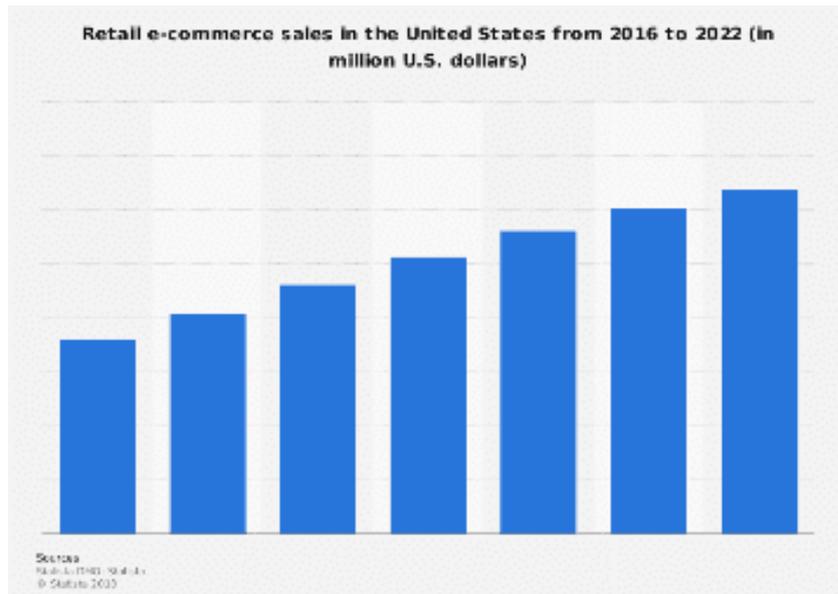
Nel 2014 il valore totale degli acquisti online nel mercato B2C si attesta a 294 miliardi di dollari, rappresentando il 7% delle vendite totali al dettaglio per passare a cifre pari a 489 miliardi nel 2016, in crescita del 12% rispetto all'anno precedente e con 192 milioni di *web shopper*. Secondo uno studio del *Wall Street Journal*, su 3000 *web shopper* intervistati, circa il 70% preferisce visitare il sito online del proprio negozio di fiducia piuttosto che quello fisico.

Il mercato digitale americano rappresenta una grande opportunità per le PMI italiane in quanto nel 2017, per la prima volta in America, le vendite online di abiti e accessori hanno superato quelle dei computer, a testimonianza del fatto che gli USA costituiscono un ottimo mercato di sbocco per le vendite di imprese focalizzate da sempre nel settore del *fashion*.

Il successo dell'*e-Commerce* deriva dalla costante ricerca di qualità da parte del consumatore americano e dalla possibilità di personalizzare gli ordini, essendo possibile l'accesso ad una più ampia gamma di prodotti.

Per quanto concerne gli aspetti legali, gli ordini e le spedizioni a privati in America di valore inferiore agli ottocento dollari non sono soggette a dazi doganali e godono di una procedura di importazione semplificata che conduce ad un notevole contenimento dei costi e ad un processo di esportazione più veloce e snello.

Infine, nell'ambito del sistema dei pagamenti non si rilevano eccessive difficoltà dal momento in cui gli americani utilizzano pagamenti tramite carte di credito o Paypal.



<https://www.statista.com/topics/2443/us-ecommerce/>

Emerge quindi il trend nettamente positivo che evidenzia una crescita potenziale del commercio online americano, a testimonianza delle molteplici opportunità di sviluppo fornite dallo stesso a vantaggio dell'attività delle PMI italiane.

4.3 Il caso: Witailer

Stando a quanto riportato nei paragrafi precedenti, è emerso quindi l'impiego sempre più diffuso ed evoluto delle tecnologie ICT da parte di cittadini e imprese. Tuttavia, l'Italia risulta nettamente indietro rispetto agli altri paesi europei, specie per il ricorso all'*e-Commerce* quale canale distributivo di beni e servizi.

Innanzitutto, le famiglie italiane che hanno accesso a Internet sono passate dal 69,2% del 2016 al 71,7% del 2017 e le stesse imprese con almeno dieci addetti che utilizzano connessioni in banda larga fissa o mobile sono aumentate di +1,6% tra il 2016 e il 2017.⁸¹

Nel dettaglio, sempre nel biennio considerato, la quota di individui con più di 15 anni che effettuano acquisti online è passata dal 50,5% al 53,0%; i principali acquisti online riguardano per il 55% i servizi e per il 45%, ovvero 115 milioni, i prodotti. La meglio continua ad averla il settore dell'abbigliamento che ricopre circa il 25% del totale complessivo, seguito dall'alimentare, l'hi-tech e il turismo.

Le imprese che vendono prodotti online, nel corso del 2016, lo hanno fatto per l'81,2% tramite propri siti web o app mentre per il 53,8% hanno fatto ricorso a *marketplace*⁸², quindi piattaforme digitali quali Amazon o eBay. Il ricorso a questi strumenti è spiegato dal fatto che fino ad ora l'offerta proveniva dai maggiori esponenti europei e dagli Usa mentre ad oggi la presenza italiana risulta essere sempre più forte in quanto uno dei maggiori obiettivi strategici da perseguire è l'ingresso nei mercati esteri.

In forza di ciò, a metà 2017 nasce Witailer, una start-up fondata da tre ex dirigenti Amazon: Federico Salina amministratore delegato, Jana Nurmukhanova direttore operativo e Federico Sargenti, investitore, con l'intento di gestire a 360 gradi i *marketplace* online. Il focus dell'azienda è quindi quello di indirizzare le imprese italiane, prevalentemente le PMI, verso le piattaforme digitali

⁸¹ Fonte ISTAT: cittadini, imprese e ICT.

⁸² Con il termine *marketplace* si identifica il sito o la piattaforma digitale dedicati alla compravendita di un prodotto o servizio. Mette in relazione acquirenti e venditori consentendo loro di effettuare un'operazione nelle migliori condizioni, ponendosi così nel ruolo di garante. Garantisce il pagamento al venditore e la consegna all'acquirente gestendo anche il sistema anti-frodi permettendo così l'instaurarsi di un clima di fiducia durante le transazioni. I *marketplace* possono essere definiti orizzontali quando i prodotti o i servizi sono differenti e verticali quando si riferiscono al commercio di una singola categoria di prodotti.

maggiormente sviluppate a livello globale, piuttosto che pensare a un proprio sito online e ad entrare nel mercato cinese attraverso il colosso Alibaba.

La nascita dell'*e-Commerce* ha contribuito a modificare il comportamento d'acquisto del consumatore e lo sviluppo che ha caratterizzato nell'ultimo decennio i maggiori *marketplace* a livello mondiale, li ha resi particolarmente attraenti in termini di ottimizzazione delle performance in questo canale e massimizzazione della crescita.

Witailer si inserisce allora nel contesto in questione, erogando servizi che permettono alle aziende di sfruttare questi trend⁸³:

- circa l'80% di chi acquista offline esegue, preventivamente, ricerche online;
- le vendite sui *marketplace* coprono il 50% del totale delle vendite online;
- In Cina la penetrazione dell'eCommerce ha raggiunto il 24%, con il leader di mercato Tmall (Alibaba) che nel 2017 ha totalizzato il 57% delle vendite online;
- Per la spesa pubblicitaria su Amazon è prevista una crescita del 40% nel 2018, contro il 25% di Facebook e il 15% di Google.

A pochi mesi dalla sua nascita la società collabora già con marchi italiani e multinazionali del calibro di Brums, Lavazza, Universal o Wilkinson.

“Per molti progetti il nostro modello di remunerazione prevede una fee in base al fatturato che l'azienda cliente sviluppa sul canale *marketplace*, in modo da essere premiati se l'azienda cresce grazie al nostro lavoro. Per fare un esempio, grazie al nostro software di analisi abbiamo constatato che i clienti hanno visto una crescita del ROI del 120%. Possiamo infatti fornire ai clienti dati importanti sulle principali aree di crescita e di investimento su Amazon, con focus su Europa e Stati Uniti”, afferma Federico Salina.

In concreto l'azienda contribuisce a definire la strategia e il posizionamento dei marchi all'interno dei *marketplace*, realizzando progetti adatti alle caratteristiche dei singoli clienti, gestendo le principali leve di crescita da sfruttare come l'ottimizzazione del contenuto tecnico e innovativo dei prodotti, la gestione dei processi di marketing operativo, l'efficienza degli stessi processi operativi nonché la pianificazione promozionale e il lancio di nuovi brands e prodotti. Offre inoltre consulenza e supporto

⁸³ Sito web di Witailer: www.witailer.com

nell'avvio del canale online, monitora i prezzi dei diversi retailer e gestisce i feedback dei clienti. Attraverso l'uso di due software proprietari che monitorano le prestazioni dei marchi e delle maggiori categorie di prodotti venduti sui mercati online, Witailer fornisce tutte le informazioni necessarie ai propri clienti per quanto riguarda le maggiori aree di crescita e di investimento.

Non manca, naturalmente, l'attenzione verso i grandi mercati globali quali Cina, Francia, Germania, Spagna o Stati Uniti anche se, nei paesi in questione, l'incidenza dell'online sugli acquisti e sulle vendite è notevolmente maggiore rispetto a quella del nostro paese. Le difficoltà riscontrate dalle aziende nazionali nell'accesso ai mercati digitali possono essere sopperite dall'azione congiunta delle stesse con Witailer, che permette loro di ottenere vantaggi competitivi migliorandone i margini di crescita e riducendo, al contempo, la complessità di gestione del canale.

Lo stesso Salina fornisce delle cifre abbastanza rilevanti riguardo i maggiori *marketplace* mondiali: Alibaba, Amazon ed eBay hanno infatti raggiunto più di 790 milioni di clienti attivi sull'online nel mondo. Negli Stati Uniti, per esempio, più del 55% delle ricerche sui prodotti inizia su Amazon che nel 2016, da solo, ha contribuito alla crescita totale dell'*e-Commerce*.

Quindi il target di clientela a cui si rivolge l'azienda sono tutte quelle imprese che per la prima volta iniziano un business online su un canale *marketplace*, imprese che vogliono espandere le vendite online all'estero, aziende che già operano su una piattaforma digitale ma vogliono ottimizzare la loro *brand image*, imprese che vogliono massimizzare la crescita in termini di fatturato e di ritorno sull'investimento (ROI) e, infine, agenzie digital che cercano partner per integrare Amazon tra i loro servizi.

Le aziende che operano su Amazon e decidono di incrementare i loro profitti attraverso l'ottimizzazione delle performance e la conseguente crescita, devono decidere tra due diverse strategie di vendita e quindi se operare come VENDOR (1P) o SELLER (3P). Fondamentalmente, i *Vendors* sono fornitori di Amazon Retail e vendono i propri prodotti ad Amazon all'ingrosso mentre i *Sellers* vendono direttamente al cliente finale attraverso il *marketplace* Amazon.

Nell'attuare una strategia piuttosto che l'altra, le imprese devono tener conto di cinque fattori fondamentali i quali sono strettamente correlati tra loro e, congiuntamente alle dinamiche operative tipiche di un *e-marketplace*, risultano essere cruciali al fine di delineare una strategia Amazon profittevole e completamente integrata con gli altri canali di distribuzione.

1) Strategia di prezzo

Scegliere la strategia di prezzo più efficace su Amazon significa comprendere il funzionamento della buybox. Infatti, tenendo conto di prezzo, costi e tempi di spedizione, il vincitore della buybox è il *vendor* o il *seller* che propone l'offerta migliore per un prodotto specifico la quale è quella che, successivamente, viene visualizzata dal cliente nel momento in cui aggiunge un prodotto al carrello. I *Seller* possono modificare i prezzi di vendita dei propri prodotti in qualsiasi momento, pur mantenendo la loro strategia di prezzo competitiva rispetto a quella degli altri venditori dello stesso prodotto al fine di assicurarsi la vittoria della Buybox e, di conseguenza, le vendite. Naturalmente, la strategia dei brand per il canale Amazon deve necessariamente essere integrata perfettamente nella propria strategia di distribuzione generale al fine di evitare una concorrenza interna allo stesso brand. I *Vendor*, invece, possono solo negoziare il prezzo delle merci all'ingrosso da vendere ad Amazon che, in veste di retailer, può modificare il prezzo di vendita al cliente proponendo generalmente la migliore offerta di vendita online.

2) Logistica

Amazon organizza gli ordini di spedizione per i *Vendor 1P* che devono semplicemente evadere gli ordini da spedire al magazzino di Amazon, mentre Amazon gestisce la consegna al cliente finale.

I *Seller 3P* hanno invece due opzioni per la gestione logistica. Possono decidere di gestire autonomamente le spedizioni al cliente finale, o di affidarsi ad Amazon FBA (*Fulfillment By Amazon*). Diversamente dal modello *Vendor*, con FBA i *Seller* non ricevono ordini da Amazon, ma devono monitorare i livelli di inventario disponibile e spedire autonomamente i prodotti ai Magazzini Amazon quando necessario, per garantire la disponibilità della propria offerta, grazie a una piattaforma Amazon (*Amazon Seller Central*) che fornisce loro delle stime sulla durata dell'inventario consigliando le quantità di rifornimento necessario.

Mentre i brand con capacità di distribuzione capillari possono spedire i prodotti in autonomia, il programma FBA è consigliato a tutti gli altri, in quanto è affidabile per la gestione logistica e rende i prodotti disponibili per il programma Amazon Prime.⁸⁴

⁸⁴ Amazon Prime contribuisce a migliorare significativamente la customer experience e le vendite grazie ai tempi rapidi di consegna garantiti.

3) Brand Image e Marketing

Vendor e *Seller* possono, oltre alle categorie di prodotto, gestire la propria *brand image* su Amazon con vari strumenti forniti dalla piattaforma:

- **Brand Store**, vetrine personalizzate simili a siti e-commerce che permettono ai brand di creare delle vere e proprie pagine per le proprie collezioni, arricchite da contenuti visivi, dando spazio a prodotti e selezioni particolari.
- **Amazon Marketing Services (AMS)**, il programma di *advertising* che permette ai brand di aumentare *brand awareness* e volumi di vendite tramite campagne a pagamento. Poichè gli strumenti di *advertising* sono complessi da utilizzare in quanto diversi da quelli tradizionali, i pochi brand capaci hanno un vantaggio competitivo notevole rispetto agli altri *competitors*. Per questo, il ricorso al supporto di Agenzie Digitali si fa sempre più crescente al fine di massimizzare le proprie performance di *advertising* sulla piattaforma.
- pagine **EBC (Enhanced Brand Content)** e **A+**, disponibili rispettivamente per *Seller* e *Vendor*. Queste danno ai brand la possibilità di arricchire le proprie pagine prodotto con contenuti premium, come video e gallerie di foto.

4) Post vendita: Servizio Clienti e gestione dei resi

Il servizio clienti è solitamente gestito da Amazon per *Vendor* e *Seller* FBA, con l'eccezione di richieste di informazioni su fatturazione e prodotti che devono essere gestiti autonomamente dai *Seller*. Diversamente, i *Seller* che non usano il programma FBA sono responsabili del Servizio Clienti nella lingua locale dei propri utenti.

Anche i resi dei *vendor* e dei *seller* FBA sono gestiti da Amazon, mentre per i *seller* non FBA il processo di gestione è autonomo.

5) Condizioni economiche: termini di pagamento, costo del servizio e margini

Per i *Vendor*, i termini di pagamento di Amazon solitamente sono simili a quelli della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e quindi hanno una struttura dei costi differenti in quanto si tratta di vendita all'ingrosso. Per i *Seller*, Amazon invece opera come intermediario, con termini di pagamento più flessibili.

I costi principali dei *Seller* Amazon includono una quota di abbonamento mensile di 39euro, una commissione per segnalazione che varia dal 5% al 20% del prezzo finale di ogni prodotto venduto e infine i costi di spedizione e stoccaggio in magazzino.

	Vendors	Sellers
Strategia di prezzo	Possono solo negoziare prezzo all'ingrosso	Possono modificare il prezzo in ogni momento
Logistica	Devono solo evadere ordini a magazzini Amazon, servizio Amazon Prime	FBA: spedizione autonoma a magazzini Amazon, servizio Amazon Prime Non FBA: spedizione autonoma al cliente finale
Brand image / marketing	Brand Stores, AMS, Pagine A+, Programma Vine	Brand Stores, AMS, EBC
Servizio clienti e gestione resi	Solitamente gestito da Amazon (dipende da contratto)	Solitamente gestito da Amazon per i Seller FBA, non per gli altri
Termini di pagamento	Simile a GDO	Negoziabile fino a pagamenti settimanali
Costi del servizio	Nessun costo, negoziazione prezzo all'ingrosso	39€ + 15% Commissione per Segnalazione + Logistica (FBA o autonoma)

Fonte: <https://www.witailer.com/single-post/vendor-vs-seller>

In rapporto quindi alla categoria di prodotti da vendere, al potere contrattuale e di negoziazione nonché alla strategia di distribuzione (capillare, selettiva, esclusiva), i brand potrebbero ottenere margini di profitto maggiori dal modello *Vendor* o *Seller*. La strategia migliore di un brand per operare su un *marketplace* deve anche tenere in considerazione lo scenario competitivo della categoria e il potenziale di vendita attribuibile a ognuno dei due modelli per valutare correttamente la profittabilità del canale .

Lo scenario di mercato attuale mostra che i produttori lavorano solitamente con Amazon retail come *vendor* 1P mentre i rivenditori operano come *seller* 3P. Naturalmente, le caratteristiche e le specifiche esigenze di ciascun brand possono condurre a strategie distinte e uniche sulla piattaforma.

CONCLUSIONI

Al termine del lavoro fin qui svolto credo sia quindi necessario ribadire quale sia stato, nel corso della ricerca, l'intento primario da me perseguito.

Collaborare e cooperare da sempre costituiscono i motori per lo sviluppo della società e, di conseguenza, di tutto ciò di cui essa si compone.

Attraverso la trattazione teorica della prima parte dell'analisi, ho tentato di definire l'importanza e la centralità del saper comunicare in maniera efficiente con gli altri individui al fine di ottimizzare le performance e la competitività dell'impresa nei settori in cui la stessa si trova ad operare.

Partendo quindi da un'analisi interna alle organizzazioni, ho evidenziato il ruolo delle 3C – comunicazione, coordinamento e collaborazione- come propulsori di un innesto di relazioni con l'ambiente circostante. In questo contesto infatti, il focus sul settore del tessile-abbigliamento ha reso possibile il prosieguo dell'analisi nella medesima direzione.

Il connubio tra collaborazione e processi produttivi nell'ambito del *fashion* è emerso nel corso dell'esame dell'evoluzione storica del settore stesso ed è stato possibile rilevarlo come fattore chiave per il successo del made in Italy all'infuori dei confini nazionali.

Se infatti, inizialmente, l'immagine del tessuto economico-industriale italiano caratterizzata da imprese di piccole e medie dimensioni ha contribuito o, per meglio dire, ha permesso di detenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri paesi, nel corso degli anni questa rilevanza è venuta meno. Con l'avvento della globalizzazione e lo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate, l'Italia si è dimostrata non conforme al processo di modernizzazione peculiare per competere a livello internazionale. È quindi grazie alla creazione dei distretti industriali e, dal lato opposto, alla continua

cooperazione tra imprese anche disperse geograficamente che si è ovviati a questo problema, di non poca importanza.

Non solo, lo stesso progresso tecnologico ha dato vita a forme di commercio insolite rispetto al passato, che hanno fatto sì che il divario tra paesi industrializzati e avanzati e paesi meno sviluppati si ampliasse. Lo stesso commercio elettronico è motivo di continua e incessante collaborazione tra istituzioni differenti, ora più che mai continuamente in contatto grazie alla rete. In questo contesto l'Italia nuovamente si è trovata a fronteggiare ostacoli dovuti primariamente alla sua struttura industriale, la quale in passato invece ha rappresentato la chiave del successo.

Nel corso degli ultimi anni il nostro paese si è inserito lentamente nella panoramica del commercio internazionale ma, tuttavia, la presenza italiana si è fatta sempre più viva sui principali mercati di sbocco mondiali nonostante stia attraversando tutt'ora un processo di intensificazione.

È proprio per questo che la nascita di Witailer, seppur recente, ha contribuito in maniera significativa alla crescita del nostro paese fuori dai confini nazionali attraverso strumenti quali le piattaforme digitali di recente implementazione. La stessa già vanta collaborazioni con marchi italiani che ricoprono un ruolo di leader nei mercati mondiali.

La start-up in questione si occupa, prevalentemente, di fornire consulenza alle imprese di piccole e medie dimensioni al fine di rendere possibile il loro inserimento nei mercati digitali tramite il colosso mondiale Amazon, permettendo loro di ottenere benefici e vantaggi. L'azienda analizza nel dettaglio le caratteristiche delle imprese clienti, esaminando processi produttivi e prodotti finiti e definendo quindi nel caso specifico i migliori mercati di sbocco su cui conviene competere; offre dati e stime relative alle vendite; gestisce i processi comunicativi propri dei canali di marketing, garantendo le migliori prestazioni. Tramite il supporto degli operatori di Witailer, l'azienda può inserirsi nei canali online o creare siti web propri; la start-up inoltre gestisce direttamente le relazioni con i clienti curando l'assistenza post-vendita e trasmettendo i *feedback* dei singoli all'azienda stessa.

I vantaggi di cui sopra riguardano:

- minori costi per la logistica e la distribuzione
- gestione accentrata degli ordini
- maggior redditività generata dall'inserimento sui mercati più adatti alle caratteristiche delle singole imprese

- efficientamento in termini di tempo
- limitazione o eliminazione di ostacoli quali barriere legali o culturali
- gestione diretta dei rapporti con la clientela
- gestione dei rapporti con partner stranieri
- riduzione del rischio garantita dalla rete di rapporti interorganizzativi che vengono a crearsi tra azienda e imprese
- metodologie organizzative *ad hoc* per i singoli clienti

Al culmine della trattazione è stato quindi ulteriormente evidenziato quanto sia necessaria e indispensabile la cooperazione reciproca, sia la stessa interna che esterna all'organizzazione, al fine non solo di rendere possibile lo sviluppo delle imprese ma soprattutto la loro persistenza sui mercati.

La stabilità e la permanenza delle stesse sui mercati maggiormente competitivi è quindi il risultato di un bilanciamento tra forze opposte, da un lato la competizione e dall'altro la continua ricerca di rapporti collaborativi, interaziendali e interpersonali, spesso anche informali, che rendono possibile l'incessante crescita nonché la nascita di numerose e profittevoli nuove opportunità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Baldassi, S., *Superare la resistenza al cambiamento: I tre passi del change management*, 2009
- Bartlett, C.A., Ghoshal S., *Building Competitive advantage Through People*, 2010
- Bassetti, M., *Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane*, settima edizione, Franco Angeli, 2007
- Bell, D., *The coming of post-industrial society*, Basic Books 1973
- Bloom, N., Reenen J.V., *Human Resource Management and productivity*, 2010
- Bugamelli, *Proprietà familiare e innovazione nelle piccole imprese*, 2012
- Butera, F., *Una nuova rotta nella formazione di imprenditori e manager delle PMI*, Harvard Business Review, 2015
- Cardani, M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S., *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, Ipsoa, 2008
- Casalino, N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, Cedam, 2012
- Casalino, N., Capriglione A., Draoli M., *A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations*, Università degli Studi di Verona, 2012
- Casalino, N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G., *Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408*, 2014

- Casalino, N., D'Atri., Braccini A.M. *A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs*, *International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)*, Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45, 2012
- Casalino, N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006
- Casalino, N., *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014
- Casalino, N., *Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia*, 2017
- Cerved, *Rapporto Cerved PMI*, 2006
- Cicchetti, A., *La progettazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2004
- CNR, C., *La politica per le piccole e medie imprese*. (G. Vitali, A cura di), 2010
- Costa, G., Nacamulli R., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET, 1996
- Crivelli, G., 'Il Sole 24ore', *Il settore tessile-abbigliamento a due velocità*, 2 gennaio 2017
- Daft, R., *Organizzazione aziendale*, sesta edizione, 2017
- De, Simone E., *Storia economica, dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, 5°edizione, 2014
- Dominici, P., *La comunicazione nella società iper-complessa. Condividere la conoscenza per governare il mutamento*, 2011
- Fontana, F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013
- Fontana, F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999

- Fontana, F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, 1994
- Galgano, A., *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*", 2008
- Gittel, J., *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, 2003
- Goodwin, B. *How the leopard changed its spots: the evolution of complexity*, New York, 1994
- Gorica, R. D., *Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese*, Informest, 2011
- Guidotti, E., *Comunicazione integrata per l'impresa. Un modello per decidere, pianificare, gestire e valutare la comunicazione aziendale*, 5° edizione, 2009
- Hill, C., Siegelman L., Gronsky B., Sturniolo F., *Nonverbal Communication and Counseling Outcome*, *Journal of Counseling Psychology*, 203-212, 1989
- Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, 2017
- Jones, G.R., *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea, 2012
- Kaiser, T., *Six ingredients for collaborative partnerships*, Leader to Leader, 2011
- Longenecker, C., Neubert M., *Barriers and gateways to management cooperation and teamwork*, *Business Horizons* vol.43, settembre-ottobre
- Machlup, F., *The production and Distribution of Knowledge in the United States*, 1962
- Marchetti, M.C., *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda: Il made in Italy*, 2005
- Ministero dello Sviluppo Economico, *Le iniziative in materia di sostegno alle PMI nell'Europa a 27*, 2009

- Ministero dello Sviluppo Economico, *Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2014 e nel primo semestre 2015*, 2015
- Monti, G., *La struttura organizzativa*, Il giornale delle PMI, febbraio 2015
- Nelli, R., *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, tecnica, teoria*, 1994
- Nelli, R., *La comunicazione interna d'azienda: strategicità e problematiche*. “Problemi di gestione dell'impresa”, 1991
- Nonaka, I., *The Knowledge-Creating Company*, 2007
- Parasole, E., Wray M., *Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning*, Kogan Page, Londra, 2000
- Petzinger, Jr. T., *The New Pioneers: The Men and The Women Who Are Transforming The Workplace and The Marketplace*, New York, 1999.
- Pozzoli, E., Raimondi R.: *la catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management*. Egea, 2005.
- Radicchi, D., *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>, 2014.
- Ricchetti, M. nel Rapporto di Hermes Lab *Sistema integrato della moda, un settore al femminile*, 2004
- Rullani, E., *Economia della conoscenza*, 2004
- Schumpeter, J., *Teoria dello sviluppo economico*, 1912

- Tartaglione, C., *La globalizzazione come opportunità di sviluppo del sistema moda: verso un nuovo paradigma del network e dell'innovazione*, 2006
- Tartaglione, C., Gallante F., *Il processo creativo nel Sistema Moda*, 2010
- Taylor, F., *The Principles of Scientific Management*, 1911
- Treccani Enciclopedia, *Il settore tessile*, 2013
- Varone, G., *L'industria tessile ed il sistema moda Italia: analisi di un settore trainante dell'economia italiana*, 2017
- Varvelli, R., *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale*, 2004
- Verna, M. A., *Interventi formativi "su misura" per le PMI*, 2015
- Volli, U., *Il nuovo libro della comunicazione*, Il Saggiatore, 2008

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

www.baldassi.it

www.ciadiffusione.it

www.corrierecomunicazioni.it

www.digital4.biz

www.economyup.it

www.exportusa.us

www.giornaledellepmi.it

www.ilsole24ore.com

www.insidemarketing.it

www.istat.it

www.justbaked.it

www.pittimmagine.com

www.pmi.it

www.sistemamodaitalia.com

www.spazioeconomia.net

www.treccani.it

www.witailer.com