

Aziende in rete e Aziende Virtuali

Ing. Enrico Mascheroni
Lugano, schede IFCAMM CCIA-TI, settembre 1997

Introduzione

In quest'articolo si vuole brevemente introdurre i concetti e le caratteristiche delle strutture aziendali definite di rete e virtuali.

Queste architetture aziendali sono da poco apparse nella realtà del mondo produttivo e rappresentano degli interessanti modelli organizzativi e di diversificazione e riconversione del tessuto economico.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una forte ricerca di competitività, soprattutto dell'industria e recentemente anche da parte del terziario, che è coincisa molte volte con un alleggerimento delle strutture ed un costante abbandono delle tradizionali architetture verticali delle società. Modelli verticali che corrispondono ad avere all'interno della società tutte, o quasi, le funzioni che necessitano alla creazione del prodotto finale, delegando all'esterno solo attività estremamente marginali.

Ora, un aumento della complessità delle differenti componenti, un'accresciuta esigenza di specializzazione, un bisogno di riduzione dei costi legato ad una ricerca di economia di scala, una costante dematerializzazione del prodotto con conseguente facilità nel trasporto e replicazione nonché una maggiore e consistente presenza di sistemi informativi integrati; hanno permesso di scindere le società in entità più ristrette e di concentrare le attività di ogni singola unità nel proprio "core business" sviluppando forti capacità d'integrazione.

Già oggi il consumatore è quotidianamente confrontato con prodotti di marche differenti composti da componenti di marche simili.

Esempi se ne possono trovare moltissimi in campo automobilistico: stesso pianale per vetture concorrenti, due o tre case produttrici di cambi automatici forniscono la maggior parte delle case automobilistiche, strumentazione pressoché identica.

Altri esempi nell'elettronica di consumo: uno su tutti i telefoni cellulari, i personal computer ecc.

Vediamo ora con maggior dettaglio le caratteristiche di un'azienda in rete dapprima, e virtuale in seguito.

L'azienda in rete

Un'azienda in rete è una struttura composta normalmente da una società principale che si avvale di differenti sub-fornitori, i quali forniscono le loro prestazioni per realizzare parti del prodotto finale. Dapprima alcune spiegazioni sono d'obbligo. La differenza che sussiste tra un fornitore e un sub-fornitore è la seguente. Un fornitore fornisce una prestazione (prodotto o servizio) a scatola chiusa che viene utilizzato o assemblato nel processo produttivo. Esempio: una vite, un trasformatore, un motore.

Un sub-fornitore partecipa attivamente, anche a fasi di progettazione del prodotto finale dell'azienda sua cliente, al fine di integrare al meglio la propria prestazione. Quindi è una parte attiva nel processo produttivo. Con ciò si favorisce il miglioramento qualitativo e operativo della componente nel prodotto finale. Il sub-fornitore è anche integrato nei flussi logistici dell'azienda sua cliente.

Normalmente per ogni prestazione che è data in sub-fornitura vi sono circa due o tre sub-fornitori possibili. Questo garantisce una protezione della casa cliente da eventuali defezioni del partner, stimola la concorrenza e d'altro canto consente al sub-fornitore di avere un rapporto esclusivo con un solo cliente, fattore molto pericoloso.

Un'azienda in rete è quindi una struttura statica basata su processo di creazione del prodotto o servizio. La società principale detiene il progetto e si occupa della realizzazione delle componenti strategiche e caratterizzanti del prodotto.

Un paio di esempi di queste strutture sono la nuova fabbrica della Smart dove i sub-fornitori hanno le loro unità produttive direttamente nella linea di produzione della Smart stessa. La Coca Cola dove, uno degli elementi strategici del prodotto è rappresentato dalla rete di distribuzione, dal marchio e dalla ricetta: le società affiliate si occupano della realizzazione ed imbottigliamento.

Alla base del funzionamento di un'azienda in rete, sta un sistema informativo efficiente che lega le diverse componenti della rete, permettendo una sincronizzazione e consistenza delle attività. Quest'architettura consente la creazione di nuove società, che producono prestazioni anche complesse, con strutture semplici e ridotte necessità d'investimento e costi di gestione.

Le Aziende Virtuali

Le aziende virtuali sono strutture ancora più recenti delle precedenti ed ancora non così presenti e riconosciute nel mercato.

Esse si basano sulla competenza della singola componente o entità (società). Una prestazione (prodotto o servizio) è il raggruppamento delle capacità o competenze delle singole entità. Per meglio raffigurare un'azienda virtuale possiamo considerare un puzzle. Esso è la rappresentazione finale, mentre le sue tessere sono le prestazioni delle differenti entità.

Non vi è una società principale ed altre in sub-fornitura, ognuna contribuisce con i suoi apporti. Normalmente vi è una componente che si occupa dell'interfacciamento col cliente finale per la comunicazione dei bisogni ed un'altra (può essere la stessa) che si occupa del coordinamento interno del progetto.

In ogni caso, al cliente è noto il fatto che alla realizzazione del suo prodotto hanno preso parte le differenti società con chiare e definite mansioni.

Un'entità, che fa parte di un'azienda virtuale, può contemporaneamente far parte di altre aziende virtuali e può partecipare ad un'azienda virtuale per il tempo strettamente necessario e poi staccarsi.

Per la realizzazione di un determinato compito, si possono aggregare certe entità, mentre per un'altra prestazione simili, l'insieme delle entità che si aggregano possono essere differenti. Questo per disponibilità, per caratteristiche del mandato, per necessità tecniche, ecc.

Un'azienda virtuale è quindi una struttura dinamica basata sulla prestazione necessaria alla creazione di un prodotto o servizio.

Una caratteristica dei prodotti di società virtuali sono i contratti stipulati col cliente. In quanto, in essi compaiono tutte le entità con i propri apporti di cui ne sono responsabili verso il cliente.

Quest'ultimo normalmente designa, o è proposta, un'entità quale coordinatrice o arbitro nei confronti del cliente, la quale derimerà eventuali vertenze e assegnerà diritti e doveri.

I benefici del risultato vengono suddivisi proporzionalmente tra le differenti entità.

L'esperienza mostra che questo modello, che risulta essere più flessibile, reattivo e performante di quello in rete, soffre molte volte di due problemi più psicologici ed etici che non tecnici.

Il primo proviene dal cliente che normalmente è abituato a riferirsi ad un solo fornitore finale che molte volte si assume delle responsabilità alle quali si sa già, da ambo le parti, che non potrà far fronte direttamente. Questo è di natura psicologica, il cliente tende a sentirsi disorientato.

Il secondo è creato dalla mancanza di etica di qualche entità che cerca di superare o non rispettare le proprie consegne all'interno del disegno e tende a prevaricare i suoi ruoli. Questo comporta un disequilibrio interno e conflitti da redimersi a scapito di tutti. Il rapporto tra i partners deve essere veramente corretto, rispettoso, chiaro, sistematico e puntuale.

Anche in questo caso un sistema informatico solido ed efficiente è alla base del buon funzionamento di un'azienda virtuale, il sincronismo ne è un punto imprescindibile.

Esempi di aziende virtuali si hanno nel campo dell'offerta di prestazioni di consulenza, in progetti o soluzioni per sistemi informatici, nel genio civile, ecc.

L'azienda virtuale avrà quasi sicuramente un notevole sviluppo soprattutto in settori di prestazioni di alto valore aggiunto e di ricerca e sviluppo nonché nel terziario in genere.

Questo modello consente di mettere in risalto la conoscenza o la competenza del singolo e di associarla ad altre, per la creazione di un team ad hoc per la realizzazione di una missione basata su relazioni di partenariato.

Virtuale o Rete, quali differenze?

Come conclusione, facendo un confronto tra i due modelli, la differenza principale che salta all'occhio è la struttura dinamica del modello virtuale contro quella statica nel modello a rete.

Un'altra è rappresentata, per quella a rete, dalla presenza di una società principale che determina il prezzo e si assume i rischi e i guadagni da lei realizzati, pagando in modo fisso i suoi partner; per contro, in quella virtuale i ritorni e i rischi sono proporzionalmente suddivisi.

Il cliente, nel caso virtuale, ha una visione e contatto più trasparente e meno mediato con chi realizza la prestazione contribuendo ad un maggior incentivo alla qualità e professionalità.

Punti di similitudine si riscontrano nella necessità di utilizzare sistemi informativi efficienti e consistenti, nonché di garantire un sincronismo operativo.

E le opportunità

Simili strutture consentono una snella ed economica creazione di nuove entità produttive, un aumento qualitativo nella prestazione finale e, soprattutto quelle virtuali, una maggiore reattività, creatività e possibilità di avere maggiori diversificazioni e nuovi prodotti senza investimenti eccessivi.

Sono maggiormente messe in risalto le capacità dei singoli, consentono un maggior sfruttamento delle aree di nicchia e possibilità d'inserirsi in contesti globali ed internazionali.

Questi modelli offrono, non da ultimo, delle nuove possibilità nell'organizzazione del lavoro con nuove prospettive economiche.