

SUPSI

Le aziende del futuro: le imprese virtuali

Studente

- Andrea Puricelli

Relatore

- Prof. Spartaco Greppi

Corso di Master

- Business Administration

Indirizzo di approfondimento

- Innovation Management

Progetto

- Tesi di master



Luogo e data di consegna

- Manno, 10.01.2016

INDICE

INDICE FIGURE.....	4
ABSTRACT.....	5
CAPITOLO 1 - I TREND DI MERCATO.....	6
1.1 Premessa.....	6
1.2 Il quadro metodologico.....	7
1.3 I trend di mercato.....	8
1.3.1 Globalizzazione.....	8
1.3.2 Internazionalizzazione e delocalizzazione.....	10
1.3.3 Servitizzazione.....	13
1.3.4 Digitalizzazione.....	14
1.3.5 L'outsourcing.....	18
CAPITOLO 2 - L'IMPRESA VIRTUALE.....	21
2.1 Definizione.....	21
2.2 Gli attori.....	24
2.2.1 Il sistema economico.....	25
2.2.2 Il sistema formativo.....	27
2.2.3 Il sistema politico.....	28
2.3 I network di imprese.....	30
2.4 Impresa virtuale e nuovi paradigmi manageriali.....	35
2.5 La sharing economy.....	38

CAPITOLO 3 - IL MODELLO DI BUSINESS DELL'IMPRESA VIRTUALE	43
3.1 Il modello Virtual Community Network	43
3.2 I processi di implementazione dell'impresa virtuale	47
3.3 Il processo di Setting	47
3.4 Il processo di Managing	48
3.5 Il processo di Valuating	49
CAPITOLO 4 - IL MODELLO VCN NEL SETTORE ALIMENTARE	51
4.1 I trend del mercato alimentare	51
4.2 FoodBook	53
CONCLUSIONI	55
BIBLIOGRAFIA	55
ALLEGATI	58
ALLEGATO 1 - Intervista a Diana Cristin, Digital Project Manager di Carpe Diem Valuenet Srl	58
ALLEGATO 2 - Intervista a Luca Piona, IT Manager di Medical Equipment Solution and Application Sagl.	66

INDICE FIGURE

Figura 1: Andamento del commercio mondiale e del GDP dal 2007 al 2014..	9
Figura 2: Investimenti esteri in entrata nel mondo dal 1990 al 2014 (miliardi di dollari).....	11
Figura 3: Investimenti esteri in uscita nel mondo dal 1990 al 2014 (miliardi di dollari)	12
Figura 4: Esportazione mondiale di servizi commerciali dal 2005 al 2007.....	12
Figura 5: Andamento mercato digitale dal 2012 al 2014.....	17
Figura 6: Gli attori dell'impresa virtuale.....	24
Figura 7: I vantaggi derivanti dalla partecipazione al network.....	12
Figura 8: Criticità dei network e possibili soluzioni.....	12
Figura 9: Il modello VCN.....	12
Figura 10: I processi del modello VCN.....	12

ABSTRACT

La ricerca ha l'obiettivo di fornire un'analisi dettagliata relativa al fenomeno economico costituito dall'impresa virtuale attraverso la proposizione di un modello di business che ne espliciti le principali caratteristiche.

All'interno del Capitolo 1 verranno messi in evidenza i trend del mercato globale al fine di delineare gli elementi su cui si è innestato il processo di virtualizzazione dei business aziendali.

Il Capitolo 2 si focalizzerà sulla descrizione dell'impresa virtuale, dei suoi attori primari e dei principali orientamenti strategici che rappresentano le tappe del percorso evolutivo attraverso cui si è strutturata la nascita dell'impresa virtuale; l'estrapolazione da tale analisi dei contributi fondamentali consentirà all'interno del Capitolo 3 di proporre un suo specifico modello di business.

Nel Capitolo 4 tale modello verrà infine contestualizzato all'interno di uno specifico settore di mercato, al fine sia di inquadrarne le principali peculiarità sia di testarne il livello di efficacia.

CAPITOLO 1

I TREND DI MERCATO

1.1 Premessa

L'inarrestabile processo di globalizzazione della società moderna affiancato dalle cosiddette "Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (TIC)"¹ che oramai da qualche decennio stanno modificando le strutture socioeconomiche mondiali, hanno generato nel corso del tempo un ambiente competitivo fortemente incerto nel quale le imprese devono costantemente rivedere la propria organizzazione, i propri assetti produttivi e le proprie relazioni con il mercato nel quale operano. Tale tendenza è essenzialmente rivolta da una parte al conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo, mentre dall'altra all'abbassamento dei costi legati a ciascuna area del business aziendale.

L'espressione massima di questo cambiamento nel mondo economico è rappresentata dal fenomeno dell'outsourcing attraverso cui le aziende di tutto il mondo stanno oggi impostando le proprie organizzazioni e le proprie attività produttive al fine di perseguire in maniera efficace obiettivi sia di tipo strategico sia legati ad aspetti operativi.

Il sempre maggior orientamento a tali impostazioni aziendali ha condotto nel corso degli anni alla generazione di veri e propri network di aziende nel quale l'attività di collaborazione funge da vero e proprio collante e dove l'insieme delle core competencies legate a ciascuna azienda è di fatto l'elemento cardine che consente all'intero network di operare con successo nel proprio mercato di riferimento.

Nel corso degli anni infatti si sono via via rafforzate differenti necessità sia in ambito strategico che operativo; la specializzazione delle competenze, l'ottenimento di economie di scala, la flessibilizzazione delle produzioni relazionata alle richieste del mercato, l'efficientamento dei processi e

¹ Commissione Europea, Tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Recuperato il 26 settembre 2015 all'indirizzo web: http://ec.europa.eu/regional_policy/it/policy/themes/ict/

l'aumento del rendimento delle proprie conoscenze sono solo alcuni dei principali driver del cambiamento messo in atto oramai da diversi anni.

Si prospetta in questo modo per il futuro un'economia globale sempre più "smaterializzata", caratterizzata da nuovi modelli di business ispirati ai principi dell'impresa virtuale, intesa come ente che fa capo ad aziende e dipendenti distaccati e diffusi sul territorio che richiedono perciò un importante sostegno tecnologico ed organizzativo.

L'elaborato dunque, partendo da un inquadramento delle nuove strutture globali di mercato, dei suoi principali trend e dei suoi attori coinvolti, ha come obiettivo principale, attraverso l'adozione di un percorso metodologico, quello di fornire un'analisi approfondita delle principali configurazioni di quella che ad oggi pare essere la configurazione strategica delle aziende del futuroà

1.2 Il quadro metodologico

Prima di iniziare la trattazione occorre riassumere brevemente il percorso metodologico che consentirà di raggiungere i propositi della ricerca.

Attraverso l'analisi della letteratura verranno proposti, al fine di delineare un quadro di riferimento esaustivo, sia i principali trend economico-sociali che caratterizzano il mercato globale sia gli attori coinvolti all'interno del processo di virtualizzazione dei business.

L'analisi poi, sia attraverso il ricorso a materiale letterario sia a quello ricavato da interviste sottoposte a professionisti del settore, si concentrerà sul fenomeno dell'impresa virtuale; proponendo una sua definizione e le sue principali caratteristiche, la trattazione analizzerà i primari orientamenti manageriali, le configurazioni organizzative e le nuove correnti economiche che hanno contribuito in maniera sostanziale all'avvento del nuovo fenomeno organizzativo oggetto di ricerca.

Sulla scorta delle informazioni dapprima raccolte e poi elaborate, il documento proporrà un modello di business proprio dell'impresa virtuale, modello che verrà in ultima analisi contestualizzato all'interno di uno specifico settore di mercato.

1.3 I trend di mercato

Introdotta brevemente il tema di ricerca e i relativi aspetti metodologici, il punto di partenza dell'elaborato coincide con l'analisi dei principali trend che hanno caratterizzato e che stanno caratterizzando tutt'oggi il mercato economico globale e che rappresentano le principali forze attraverso cui si sono innestati e su cui stanno via via prendendo maggior vigore i massicci processi di cambiamento dell'economia mondiale.

1.3.1 Globalizzazione

Il primo grande trend, che non abbraccia solamente dimensioni economiche ma si estende anche ad ambiti politici, sociali e culturali, è quello riferito all'enorme processo di globalizzazione che ha stravolto le strutture economiche mondiali; esso rappresenta inevitabilmente il punto di partenza su cui strutturare l'intero elaborato.

Nel corso degli ultimi decenni la concorrenza tra le aziende si è spostata bruscamente oltre i confini nazionali; la competitività sui mercati che rappresenta il successo del business aziendale, è ora il risultato del giusto assetto di molteplici fattori che devono per necessità trovare un loro equilibrio interno.

Le tre principali cause che hanno innescato tale processo sono essenzialmente di tre tipologie:

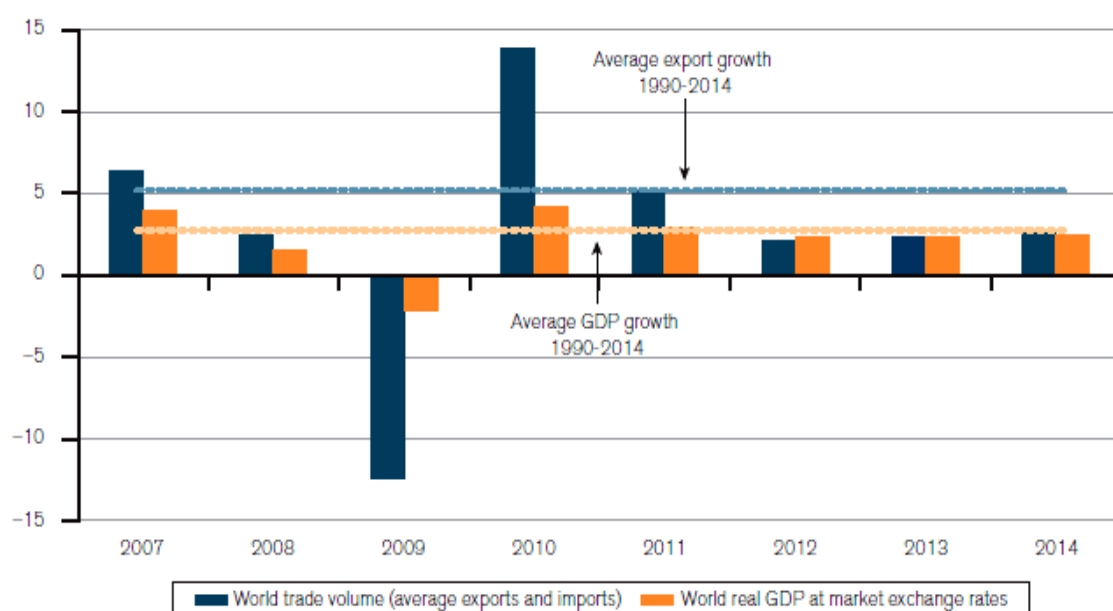
- scientifico-culturali, legate allo sviluppo tecnologico ed informatico dei sistemi di comunicazione;
- politiche, relative all'abbattimento delle barriere istituzionali;
- economiche, inerenti la progressiva liberalizzazione dei mercati e l'integrazione dei mercati finanziari.

I principali effetti di tale fenomeno si sono tradotti essenzialmente nella creazione di un mercato finanziario globale, nell'aumento delle produzioni e della diffusione delle nuove tecnologie per lo scambio di beni e servizi, in una maggiore competitività economica, nello sviluppo delle fonti informative e nella crescente omogeneità culturale.

Tali effetti sono oramai riconosciuti da più parti e contribuiscono in maniera significativa alla cosiddetta “mondializzazione dell’economia” (Felice, C. 2005, p.112); tale processo necessita l’implementazione di strategie volte a inserire il business aziendale all’interno di un mercato fortemente competitivo ed in cui la risorsa principale è costituita essenzialmente dalla capacità di ambientamento al contesto economico in continua evoluzione.

Per comprendere maggiormente la veridicità di tali affermazioni risulta utile analizzare uno dei principali indici economici che esprimono il grado di globalizzazione dei mercati, ovvero quello relativo alla comparazione dei tassi di crescita annuali mondiali del commercio di beni e del prodotto interno lordo (GDP) dal 2007 al 2014.

Figura 1: Andamento del commercio mondiale e del GDP 2007-2014



Fonte: WTO, World Trade Report 2015

Il dato principale da tenere in considerazione osservando la figura 1 è quello relativo al tasso di crescita medio del commercio mondiale che è cresciuto annualmente dal 1990 al 2014 del doppio rispetto al tasso medio del prodotto interno lordo mondiale. Dal 2010 in poi infatti, in considerazione della crisi economica globale, i dati si sono sensibilmente ridimensionati ma un’analisi

basata esclusivamente su questo ristretto arco temporale risulterebbe fuorviante ai fini della comprensione del fenomeno in analisi.

Alla luce di questa prima analisi possiamo dunque affermare che il commercio economico è a tutti gli effetti un commercio globale in cui le relazioni commerciali non sono focalizzate su aree geografiche circoscritte e dunque devono essere ponderate su larga scala abbracciando mercati vasti ed eterogenei.

1.3.2 Internazionalizzazione e delocalizzazione

Il secondo grande trend su cui focalizzare l'attenzione è quello relativo alla internazionalizzazione; le principali motivazioni a sostegno di tale strategia sono riconducibili sia alla necessità delle aziende di estendere vantaggi competitivi acquisiti ad altri settori di mercato sia alla propensione di ricercare tali vantaggi attraverso nuovi input assorbibili in altri contesti economici.

La difesa delle proprie posizioni competitive affiancata da percorsi di crescita dimensionale volti alla massimizzazione dei profitti rappresentano dunque due delle principali leve attraverso cui le aziende costruiscono le proprie strategie di internazionalizzazione.

Tale strategia è implementabile essenzialmente attraverso tre distinte modalità: la prima è quella relativa al commercio estero, la seconda attraverso forme di cooperazione mentre la terza è riferita ai cosiddetti "Investimenti Diretti Esteri" (IDE).

La scelta di implementare una strategia basata sul commercio internazionale è consigliabile nei casi in cui l'azienda ben sopporta i costi logistici legati al trasferimento della merce e dove una forte produzione centralizzata garantisce sufficienti vantaggi economici.

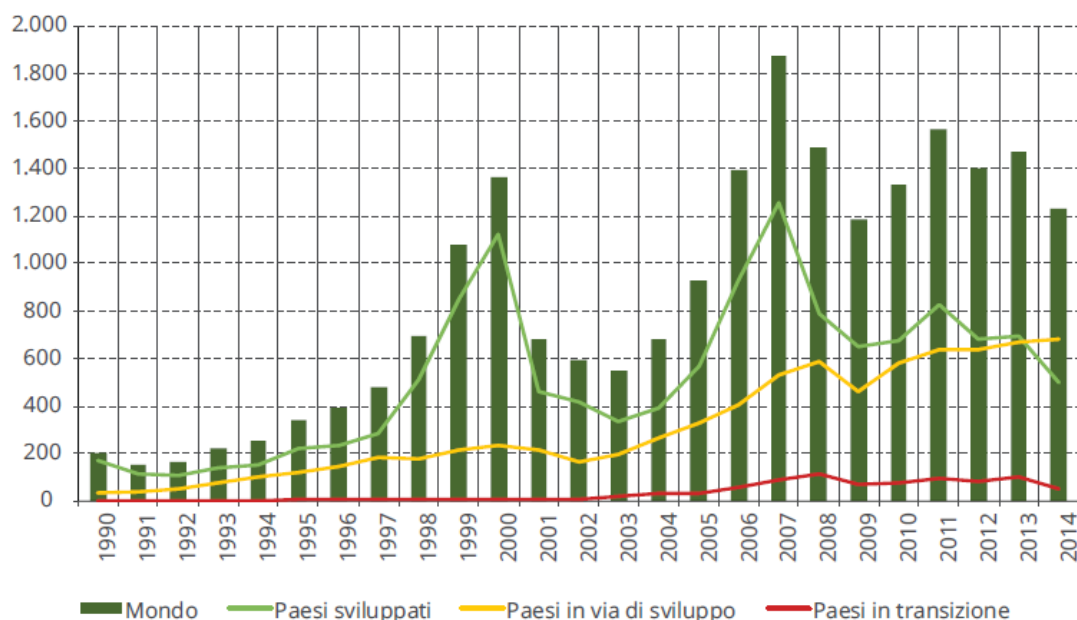
Il secondo caso, quello relativo alle forme di cooperazione, è rivolto alla definizione di soluzioni collaborative tra due o più aziende finalizzate all'ottenimento di vantaggi competitivi derivanti dal raggiungimento di obiettivi comuni. Nel caso invece degli IDE, sicuramente meno reversibili sotto il profilo operativo, l'azienda possiede vantaggi competitivi indipendenti dalla localizzazione geografica; costi logistici supportabili affiancati ad un accesso

facilitato a materiali, risorse energetiche e basso costo del lavoro consentono così l'applicazione degli investimenti in altri contesti geografici.

Ciascuna delle differenti modalità di internazionalizzazione implica un diverso grado di coinvolgimento strategico ed economico dell'impresa nel mercato estero, con evidenti conseguenze sul piano del rischio dell'investimento, del grado di controllo sul partner locale e sulle attività che svolge, della qualità della relazione con il nuovo ambiente produttivo. Per comprendere maggiormente ciò di cui si sta discutendo risulta utile portare in esame alcuni dati empirici relativi alla situazione mondiale dell'andamento degli IDE sia in entrata che in uscita.

La figura 2 relativa all'andamento degli IDE in entrata a livello mondiale, descrive chiaramente il loro sviluppo nel corso degli ultimi 15 anni; secondo i dati riportati nel World Investment Report 2015 dell'Unctad, i flussi in entrata degli IDE, nonostante abbiano subito un calo del 16 % nel 2014 essendo passati da 1.467 a 1.228 miliardi di dollari, hanno avuto un forte sviluppo se considerati su un arco temporale maggiormente ampio passando da circa 200 miliardi di dollari nel 1990 a più di 1200 nel 2014.

Figura 2: Investimenti esteri in entrata nel mondo dal 1990 al 2014 (miliardi di dollari)

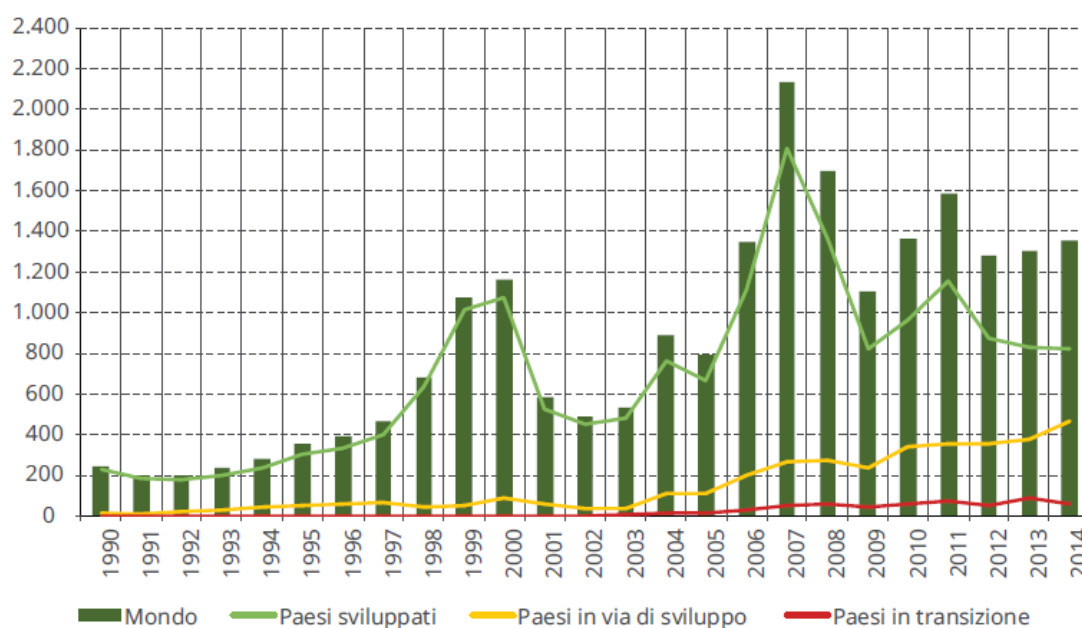


Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2015

Dai dati proposti è possibile inoltre effettuare un' ulteriore considerazione relativa agli andamenti delle differenti aree geografiche: i flussi in entrata verso le economie in via di sviluppo (681 miliardi) hanno superato quelli verso le economie avanzate (499 miliardi), arrivando a segnare il 55,5 per cento del totale mondiale, mentre si sono dimezzati i flussi diretti verso i paesi in transizione.

Per avere un quadro completo sulla situazione degli investimenti diretti esteri su scala mondiale, effettuiamo un' analisi anche l'andamento relativo ai flussi in uscita; come mostrato in figura 3 la situazione se analizzata in prospettiva opposta risulta differente; i paesi sviluppati infatti detengono ancora la quota maggiore rispetto al resto del pianeta anche se il gap si sta progressivamente assottigliando.

Figura 3: Investimenti esteri in uscita nel mondo dal 1990 al 2014 (miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2015

Alla luce dei dati analizzati, la situazione economica mondiale in termini di IDE si presenta consolidata con un andamento costantemente in sviluppo.

Tale dato di fatto riflette in maniera chiara un orientamento strategico oramai consolidato da parte delle aziende di tutto il mondo, orientamento focalizzato allo spostamento di capitali, e dunque di attività aziendali, al di fuori dei confini nazionali alla ricerca di vantaggi competitivi spendibili sul mercato.

1.3.3 Servitizzazione

Altro grande tema da prendere brevemente in analisi è quello relativo alla progressivo processo di servitizzazione che oramai da diversi anni sta caratterizzando il contesto competitivo globale.

Da molto tempo aziende manifatturiere di tutto il mondo stanno implementando strategie basate sul cosiddetto Product Service System (Vezzoli, C., 2014). In un'economia in cui i prodotti si stanno sempre più standardizzando risulta fondamentale saper configurare delle offerte che creino valore non solo per l'azienda ma anche per il consumatore finale; la capacità di specializzare i proprio prodotti è dunque perseguita attraverso una servitizzazione degli stessi.

Tra i moltissimi esempi che si potrebbero portare in analisi, quello di Esselunga S.p.a. esprime chiaramente tale tendenza.

Nel corso degli ultimi decenni gli attori all'interno del mercato alimentare e distributivo italiano sono aumentati come numero in maniera esponenziale, differenziando la loro offerta essenzialmente in termini economici gli uni dagli altri. Visitando oggi il sito web della compagnia ci possiamo subito rendere conto come la fidelizzazione della propria clientela attraverso la proposizione di servizi altamente specializzati sia la principale leva attraverso cui i vertici aziendali abbiano impostato le proprie strategie commerciali: servizi a domicilio, applicazioni per smartphone, servizi di prenotazione di libri e riviste, stampa foto e possibilità di pagare bollettini postali sono solo alcuni degli elementi che testimoniano quanto appena descritto.

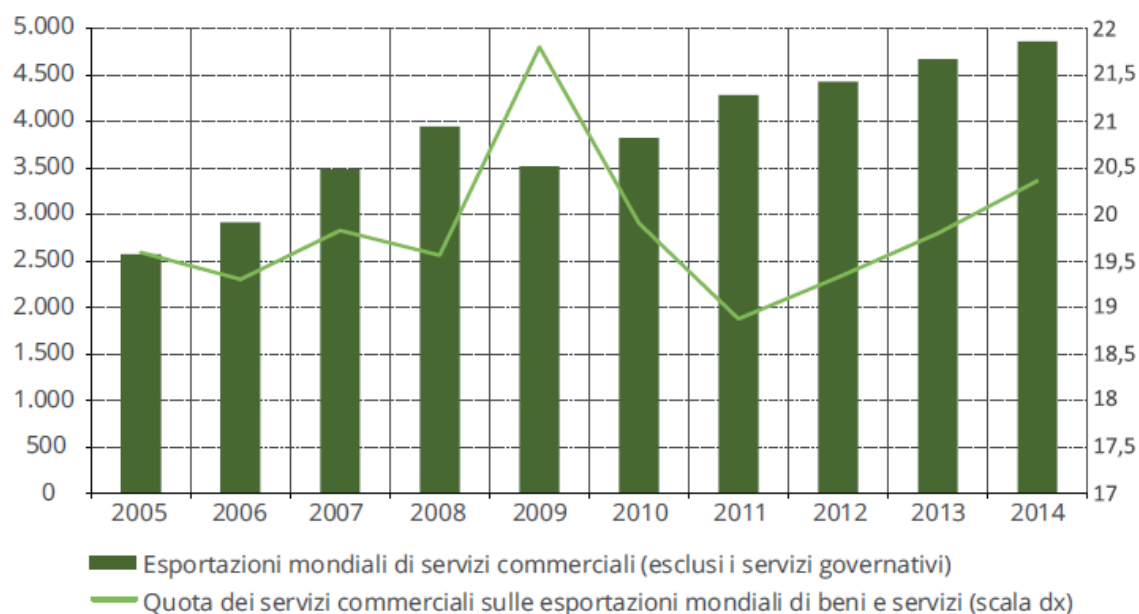
Sotto il profilo macroeconomico all'interno del Rapporto 2014-2015 pubblicato dall'ente italiano ICE (Istituto Nazionale Commercio Estero) è possibile visualizzare dati interessanti riguardanti l'andamento del commercio mondiale di esportazione di servizi dal 2005 al 2014.

Come mostrato nella figura 4 il commercio legato ai servizi è cresciuto nel corso degli ultimi 15 anni quasi del doppio passando da un volume di circa 2500 miliardi di dollari nel 2005 ad una di 4862 nel 2014 con un incremento del 4,2% rispetto al 2013.

Tale dato è rafforzato anche dalla quota di mercato che i servizi hanno rispetto all'intero commercio mondiale; infatti se pur con un sensibile

ridimensionamento a partire dal 2009 dovuto principalmente alla crisi economica globale, essa a partire dal 2011 ha ripreso ad aumentare in modo costante raggiungendo una quota di circa il 20,5% del totale.

Figura 4: Esportazione mondiale di servizi commerciali dal 2005 al 2014 (miliardi di dollari)



Fonte: ICE, Rapporto 2014-2015

1.3.4 Digitalizzazione

Altro grande tema su cui occorre soffermarsi al fine di delineare un quadro esaustivo per il proseguimento della trattazione è rappresentato dalla progressiva digitalizzazione dei processi aziendali; oggi giorno ogni singolo aspetto del business aziendale si interfaccia con tecnologie più o meno innovative. L'information technology non rappresenta dunque più solamente un mero strumento di supporto ai processi aziendali ma costituisce una forte leva attraverso cui perseguire obiettivi di differenziazione sul mercato, di crescita degli affari e di profittabilità degli stessi.

Molte imprese seguendo questa linea non si stanno limitando dunque solamente all'ottimizzazione dei processi aziendali ma si stanno concentrando su un vero e proprio sviluppo innovativo.

Per avere un'ampia panoramica sui principali trend a livello digitale risulta utile fare riferimento ad una ricerca pubblicata da Accenture, azienda globale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing che all'interno dell' Accenture Technology Vision 2013 , suo ultimo report annuale pubblicato nel 2013 evidenzia interessanti elementi di discussione; all'interno del documento sono elencati e descritti i principali trend digitali che caratterizzano e che caratterizzeranno in futuro il mercato globale. Passiamoli brevemente in rassegna.

- *Relationship at scale*: il trend prevede di focalizzare maggiormente l'attenzione sul consumatore finale considerandolo come individuo e non come una semplice transazione. Molto spesso tale strategia è implementata attraverso l'utilizzo di tecnologie mobili o attraverso i social network al fine di acquisire una conoscenza maggiormente approfondita delle abitudini dei consumatori e di costruire in questo modo un rapporto di fedeltà duraturo nel tempo.

- *Design for analytics*: al fine di giungere al possesso di dati in grado di rappresentare valore per il business aziendale, le organizzazioni devono focalizzarsi sull'identificazione di strumenti informatici in grado non di raccogliere dati ma di raccogliere quelli giusti. La sfida in questo tipo di trend è rappresentata dal formulare il giusto interrogativo al consumatore.

- *Data velocity*: il trend è rappresentato dalla necessità di abbinare la velocità delle azioni dell'organizzazione alla velocità delle sue opportunità. La corretta raccolta dei dati deve essere affiancata da una velocità decisionale in grado di non far perdere all'organizzazione i benefici di potenziali vantaggi competitivi.

- *Seamless collaboration*: l'azienda deve re-immaginare il modo in cui i dipendenti lavorano. Nel corso degli ultimi anni si è sviluppata la tendenza al cosiddetto "social networking"; le aziende in questo senso devono cogliere l'opportunità di aumentare la socialità dei propri processi attraverso l'integrazione di canali sociali.

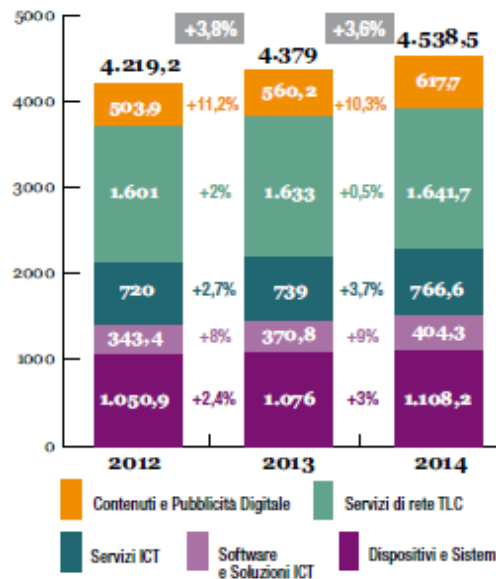
- *Software Defined Networking (SDN)*: uno dei maggiori strumenti informatici che favoriscono il processo di digitalizzazioni dei processi aziendali è rappresentato dall'SDN attraverso cui le imprese stanno progressivamente implementando soluzioni strategiche volte alla flessibilizzazione ed alla differenziazione dei processi aziendali. L'Sdn ha l'abilità sostanzialmente di cambiare radicalmente la flessibilità attraverso la quale business e gli strumenti informatici interagiscono.

- *Beyond cloud technology*: la tecnologia cloud in se non è sicuramente un tema fortemente innovativo data la sua presenza consolidata sul mercato oramai da diversi anni. Il trend in fase di sviluppo è quello che si interroga sul come utilizzare tale tecnologia all'interno dei processi aziendali al fine di differenziare l'offerta al consumatore finale.²

La rassegna condotta sui principali trend digitali che la letteratura mette in evidenza mostra un mercato fortemente in movimento, caratterizzato da diverse opportunità per lo sviluppo di business sia efficaci che flessibili.

Un altro interessante contributo legato al tema dello sviluppo del digitale nei mercati mondiali è fornito dal Rapporto Assinform 2015, all'interno del quale vengono analizzati i principali andamenti del settore che sono chiaramente sintetizzati all'interno della figura 5:

²Piscitelli, L., Accenture Technology Vision 2013: tutti i business sono digitali. Recuperato il 13 ottobre 2015 dall'indirizzo web:
<http://www.mysolutionpost.it/archivio/tecnologia/2013/07/accenture-trend.aspx>

Figura 5: Andamento mercato digitale mondiale dal 2012 al 2014 (miliardi di dollari)

Fonte: Rapporto Assinform, 2015

Nel corso degli ultimi 4 anni il mercato mondiale del digitale ha subito un costante sviluppo in tutti i propri ambiti applicativi registrando aumenti di spesa per tecnologie digitali mobili, cloud computing, big data, piattaforme web e per la cosiddetta IoT (Internet of Things), letteralmente “una infrastruttura di rete globale e dinamica con capacità di auto configurazione sulla base di protocolli di comunicazione standard e interoperabili, dove gli oggetti fisici e virtuali hanno un’identità, attributi fisici, personalità virtuale e utilizzano interfacce intelligenti, oltre ad essere perfettamente integrati nella rete info-telematica” (CERP-IoT, 2009).

Tutti gli elementi digitali e tecnologici portati in analisi all’interno di questo paragrafo verranno ripresi ed approfonditi nei successivi capitoli dove verranno descritte le modalità attraverso cui essi contribuiscono al supporto dei network virtuali di imprese.

1.3.5 L'outsourcing

L'ultimo dei grandi trend macroeconomici che rappresentano il terreno su cui si innesta l'intera trattazione è quello relativo all'esternalizzazione dei processi e delle attività aziendali, il cosiddetto "outsourcing".

Tra tutti i trend portati in esame, questo rappresenta sicuramente quello maggiormente rappresentativo relativamente alla trattazione dei principi dell'impresa virtuale.

Le principali motivazioni che stanno alla base di tale orientamento consolidato oramai da diversi anni sono imputabili sostanzialmente alle necessità di:

- ottenere minori costi operativi e del lavoro;
- concentrarsi sul proprio core business;
- accedere a nuove competenze non disponibili internamente;
- riprogettare i processi aziendali interni;
- diminuire i propri rischi operativi;
- accedere a nuove aree di mercato.

L'economia attuale nel quale le aziende operano è caratterizzata sempre più dallo sviluppo dei servizi alle imprese, dalla crescita dei servizi IT e dalla progressiva specializzazione del lavoro.

Partendo da questi presupposti possiamo affermare che la complessità di mercato nella divisione sociale del lavoro, permette progressive innovazioni di prodotto e di processo, più specializzazione di conoscenza e un migliore impiego di input specializzati.

Sotto il profilo teorico le scelte di esternalizzazione sono riconducibili essenzialmente a due differenti approcci:

- la teoria dei costi di transazione (Transaction Cost Theory, TCT)
- le strategie basate sulle risorse (Resource Based View, RBV)

Il primo approccio, quello relativo alla teoria dei costi di transazione, definisce le scelte di esternalizzazione relativamente al problema di inquadramento dei confini aziendali; l'impresa infatti deve effettuare una valutazione sulle proprie scelte di outsourcing paragonando i costi legati ad un'attività sia nel

caso di una sua realizzazione interna sia di una sua produzione esterna. Questo confronto non deve però essere effettuato senza tener conto dei costi di transazione, ovvero di quei costi connessi alle attività di ricerca dei partner potenziali, di negoziazione dei contratti nonché di intervento e controllo durante l'esecuzione dei contratti stessi (Coase, 1937; Williamson, 1975).

Secondo tale teoria dunque le scelte di make or buy sono legate sia ai costi strettamente produttivi sia a quelli relativi alla transazioni tra le parti coinvolte; una variabile che però minaccia tutto il processo di valutazione è rappresentata dal mercato stesso in quanto se è vero affermare che la possibilità di reperire prodotti o servizi all'esterno ed un costo sostanzialmente vantaggioso, è altrettanto vero che il mercato stesso è caratterizzato da forti comportamenti opportunistici che possono danneggiare la posizione competitiva di un'azienda che si sia esposta in tale processo.

Tale indirizzo teorico risulta influenzato sostanzialmente da tre distinti fattori: la specificità delle risorse, l'incertezza e la frequenza delle transazioni.

Il primo fattore tiene in considerazione come un investimento di esternalizzazione basato su attività fortemente specializzate potrebbe condurre l'azienda in un posizione di eccessiva dipendenza rispetto all'investimento stesso; il secondo elemento, quello legato all'incertezza evidenzia come un rapporto tra le parti basato su un prodotto o servizio complesso e dalla lunga durata necessiti di un contratto adeguato tra le parti in considerazione del contesto economico in rapido cambiamento; l'ultimo fattore, quello relativo alla frequenza delle transazioni, sottolinea i rischi connessi ad un rapporto tra le parti poco consolidato in cui agli investimenti sostenuti sono legati sporadiche relazioni tra i partner della collaborazione.

La teoria dei costi di transazione, alla luce di quanto appena esposto, teorizza le scelte di esternalizzazione sotto un profilo meramente economico senza porre le corrette configurazioni strategiche. Ecco spiegato il motivo per cui nel corso degli ultimi anni si sono sviluppati orientamenti strategici ispirati alla Resource Based View (RBV) che considera l'impresa come un' insieme di risorse e capacità sulla quale essa stessa costruisce il proprio posizionamento competitivo (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Secondo tale orientamento teorico, un posizionamento strategico efficace e sostenibile deve essere ricondotto alla ricerca di un vantaggio competitivo in grado sia di generare valore per il cliente sia di essere difficilmente reperibile sul mercato.

Tale approccio teorico mette dunque in evidenza i rischi legati all'esternalizzazione di core competences aziendali che generano valore per il cliente e al contempo riesce a definire le opportunità attraverso le quali esternalizzare sia attività non core sia attività che l'azienda non dispone.

Alla luce di quanto descritto sino ad ora pare evidente come le scelte di outsourcing rappresentino nell'economia attuale un fattore critico di successo, la cui linea strategica costituisce l'elemento chiave per il conseguimento di vantaggi competitivi sostenibili nel tempo.

CAPITOLO 2

L'IMPRESA VIRTUALE

Il capitolo precedente ha messo in luce un'economia caratterizzata da distinte ma interconnesse caratteristiche, che hanno rappresentato e rappresentato tutt'oggi le principali sfide ed opportunità per la definizione di una strategia competitiva efficace.

L'elemento che ha condotto a tale struttura di mercato è riconducibile sostanzialmente alla rivoluzione informatica che ha completamente stravolto le modalità attraverso le quali le informazioni vengono prima raccolte e successivamente gestite; è l'avvento della "new economy" (De Benedetti, C., 2000) in cui il sistema economico e le aziende riprogettano i propri assetti organizzativi attraverso lo sfruttamento delle innovazioni informatiche.

È attraverso questo orientamento che nel corso degli anni ha preso forma un nuovo modo di fare impresa, nuove modalità di interconnessione tra clienti fornitori e concorrenti, nuovi strumenti di raccolta, analisi e gestione delle informazioni; è la nascita del concetto di impresa virtuale.

2.1 Definizione

Proprio a testimoniare la sua difficile identificazione, all'interno dell'ambito letterario non è stata condivisa una definizione univoca di impresa virtuale. Davidow e Malone la definiscono come "un oggetto senza specifici confini e con interfacce tra l'organizzazione, i fornitori e i clienti che cambiano continuamente" (Davidow, Malone, 1992); alla base della loro definizione risiedeva il concetto secondo cui l'impresa virtuale altro non fosse che un modello organizzativo attraverso cui predisporre e commercializzare prodotti in grado di rispondere istantaneamente ad esigenze sorte nel cliente.

Mowshowitz ha teorizzato l'impresa virtuale come un nuovo paradigma di business, superamento del vecchio paradigma industriale, attraverso cui la separazione delle attività di ideazione e pianificazione rispetto a quelle di implementazione e produzione consente il successo e la sopravvivenza delle imprese più efficienti, aumentando il livello di oggettività nelle decisioni (Mowshowitz, A., 1994).

Camarinha-Matos la definisce come un'alleanza temporanea di imprese che combinano competenze e risorse al fine di rispondere in modo migliore alle esigenze del mercato (Camarinha-Matos, L., 1997).

Raffaini la esplicita come "un'alleanza strategica tra compagnie non in competizione - che usa principalmente l'ICT - per la realizzazione di un obiettivo specifico senza perdere l'autonomia - eccetto per le regole stabilite nel patto di costituzione della stessa impresa virtuale - e con lo scopo di evitare la formazione di una nuova entità giuridica" (Raffaini, M, 2001).

Hill affermava che l'impresa virtuale altro non fosse che un gruppo identificabile di persone od organizzazioni il cui uso dell'ICT è sostanzialmente maggiore, riducendo così la necessità della loro presenza fisica per la trattazione degli affari o per lavori di collaborazione, al fine di realizzare obiettivi comuni (Hill, M., 2007).

Tutte le definizioni portate in analisi affrontano la questione da differenti punti di vista; chi sottolinea la valenza decisionale, chi quella produttiva, chi introduce il concetto di collaborazione finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni attraverso la combinazione di competenze ed attraverso l'utilizzo di strumenti informatici.

Alla luce di tutto ciò, più che concentrarsi sull'identificazione di una definizione univoca che potrebbe tuttavia risultare limitativa, risulta utile invece in questa fase estrapolare ed elencare le principali caratteristiche che identificano l'essenza di un'impresa virtuale.

Un modello organizzativo collaborativo ispirato ad un'impresa virtuale è come descritto caratterizzato essenzialmente dai seguenti fattori:

- *eccellenza*: l'unione di tutte le competenze messe a disposizione dell'impresa virtuale da ciascun partecipante alla collaborazione conferiscono all'impresa stessa una forte componente qualitativa relativamente a ciascuna sua attività. Tale situazione sarebbe difficilmente riscontrabile in una sola singola impresa.
- *opportunità*: per la sua natura temporanea l'impresa virtuale è di per sé caratterizzata da comportamenti opportunistici. Essendo la partnership tra i partecipanti generalmente poco formalizzata, molto

spesso la collaborazione avrà termine nel momento in cui cesseranno le opportunità che avevano generato l'impresa inizialmente.

- *tecnologia*: il modello organizzativo basato sull'impresa virtuale necessita dell'utilizzo di strumenti tecnologici in grado di supportare l'attività di collaborazione tra i partecipanti. Vengono in questo modo facilitate e rese possibili le reti di impresa che consentono all'organizzazione di implementare il proprio business.
- *fiducia*: nonostante la componente opportunistica, che deve essere assodata in fase di instaurazione della collaborazione, l'impresa virtuale per avere successo necessita l'instaurazione di alti livelli di fiducia tra i partner durante tutto l'intero periodo dell'attività.
- *assenza di confini*: per sua stessa definizione la componente virtuale dell'organizzazione presuppone che non vi siano nè confini fisici nè temporali che limitino il raggio di azione dell'impresa.

In quest'ottica tale sistema organizzativo vede il nascere di nuove forme lavorative che rappresentano l'espressione del carattere di discontinuità di tale modello rispetto ai normali canoni di un'impresa tradizionale³.

Alla luce di quanto appena esposto risulta evidente come l'impresa virtuale rappresenti un netto punto di svolta rispetto al passato. I canoni propri di tale organizzazione nascono dall'esigenza di rispondere a ben chiare necessità di mercato e definiscono un orientamento strategico difficilmente confondibile rispetto alle normali strategie competitive che si sono consolidate nel corso del tempo.

Descritti i principali fattori che caratterizzano un modello organizzativo virtuale, concentriamo ora l'attenzione sull'identificazione degli attori e che operano all'interno di tale meccanismo e delle principali relazioni che intercorrono tra di loro.

³ Byrne, J., The Virtual Corporation. Consultato il 16 ottobre 2015 e recuperate al seguente indirizzo web: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation>

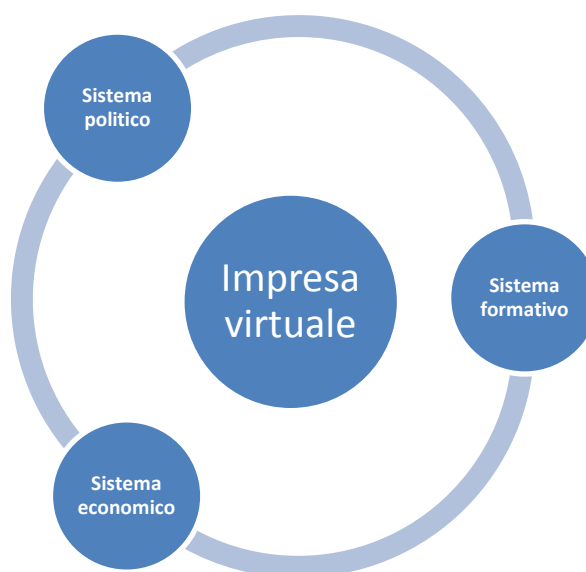
2.2 Gli attori

L'introduzione esaustiva del tema di ricerca, necessita ora la focalizzazione sull'identificazione dei principali attori che operano all'interno del meccanismo appena descritto.

Al fine di proporre una corretta configurazione relativa agli attori coinvolti all'interno del fenomeno dell'impresa virtuale ricorriamo all'utilizzo del modello delle Triplice Elica, modello operativo o normativo sempre più presente nelle società moderne e che sembra costituire oggi una costante dei processi di innovazione ed attraverso cui è possibile identificare i players del tema di ricerca. Da un lato l'università si fa promotrice di imprenditorialità nell'insegnamento delle abilità manageriali e nell'impegno diretto sul mercato; dall'altro la grande industria promuove la formazione continua dei suoi dipendenti e sviluppa ricerche originali nei centri di ricerca interni; le autorità pubbliche ad ogni livello di amministrazione lanciano azioni di public venture capital per andare a riequilibrare imperfezioni di mercato (Etzkowitz & Leydersdorff, 2000).

Di seguito viene proposto uno schema riassuntivo relativo ai principali sistemi coinvolti:

Figura 6: Gli attori dell'impresa virtuale



Fonte: elaborazione personale dell'autore

Passiamo ora in rassegna ciascun sistema analizzando nel dettaglio i suoi attori primari e portando alla luce i principali contributi utili alla configurazione di un quadro esaustivo sul tema nel suo complesso.

2.2.1 Il sistema economico

Gli attori coinvolti all'interno del sistema economico legato al tema dell'impresa virtuale sono essenzialmente identificabili con il mondo delle imprese di piccole, medie e grandi dimensioni; per essere più precisi però è corretto identificare come protagoniste vere e proprie dell'impresa virtuale le cosiddette reti di impresa.

Esse sono chiamate a rispondere alle esigenze del mercato in continua evoluzione, in termini di velocità, efficacia e creatività nell'applicazione delle più recenti innovazioni degli strumenti informatici, soprattutto nell'utilizzo di sistemi di e-business fondati sul potere di internet, sistemi di gestione dei processi di business e di condivisione dei dati.

A livello economico l'insieme delle scelte intraprese da ciascuna organizzazione presente all'interno del network determina il suo posizionamento all'interno della catena del valore ed in particolare i vantaggi che scaturiscono da tale configurazione sono riconducibili alla possibilità di sviluppare differenti ambiti strategici. Posto tale concetto la costituzione di un'impresa virtuale consente in primo luogo alla singola azienda di focalizzarsi sui propri processi chiave stabilendo delle collaborazioni con i propri partner sia a valle sia a monte della catena del valore; l'instaurazione di relazioni sia di tipo orizzontale che verticale consentono infatti all'impresa di implementare una strategia volta alla progressiva specializzazione del proprio business. Sotto il profilo strategico inoltre l'impresa virtuale consente alle imprese di accedere a nuove competenze, di condividere gli investimenti e ripartire i relativi rischi e costi. Un aspetto importante da valutare nel descrivere le principali finalità per cui scaturiscono tali aggregazioni di imprese è legato alla famosa teoria dei costi di transazione (Coase 1937, Williamson 1975); i costi connessi alle attività definite di "brokeraggio", ossia quelli relativi alle negoziazioni, sono più rilevanti rispetto a quelli connessi alla gestione interna del singolo business interno ed in linea generale

l'impresa virtuale possiede un impatto positivo nei confronti dei principali elementi che influenzano il costo di transazione; passiamo brevemente in rassegna ciascun elemento: l'opportunità, che nonostante come detto in precedenza sia uno degli aspetti che contraddistingue l'impresa virtuale, è limitato sia dal fatto che i partner instaurano una collaborazione sulla base di una fiducia reciproca sia dal fatto che l'attuazione di comportamenti opportunistici danneggerebbe nel medio-lungo periodo a livello di immagine l'impresa che dovesse comportarsi in maniera scorretta; l'incertezza è limitata dal fatto che nonostante la temporaneità del rapporto collaborativo, tutti i partecipanti apporteranno nella collaborazione il proprio massimo contributo in termini di qualità in quanto il successo del network corrisponde al successo della singola organizzazione; il problema della razionalità limitata (Herbert, S., 1955) è facilmente contrastato in quanto ciascuna singola azienda è altamente specializzata nel proprio core business e per tale motivo l'impresa virtuale nel suo complesso risponde in maniera più efficiente ed efficace alle singole problematiche sia operative che manageriali. Per quanto riguarda la trasparenza informativa, nonostante sia forse l'aspetto maggiormente critico, in regime di impresa virtuale è auspicabile che tutti i partecipanti al network mettano a disposizione dello stesso il maggior numero di informazioni; relativamente alla frequenza delle transazioni, ultimo aspetto della teoria di Coase e Williamson, l'impresa virtuale operando in un definito settore di mercato lascia presupporre che tra i partecipanti della collaborazione si instaurino delle operazioni tipiche e standard la cui frequenza aumenta con il passare del tempo.

L'impresa virtuale rappresenta una valida risposta anche nei confronti di possibili problematiche legate al tema della temporaneità della collaborazione del network; mantenendo la propria eccellenza interna ciascuna azienda può di volta in volta affacciarsi su progetti e su business differenti. Infine essa rappresenta un valido strumento per risolvere le problematiche inerenti l'incertezza dell'ambiente competitivo: per la sua natura il modello organizzativo virtuale consente di essere modellato a seconda delle circostanze e per sua stessa finalità rappresenta uno strumento per rispondere proprio alle sfide ed opportunità che il mercato propone.

2.2.2 Il sistema formativo

Il sistema formativo, composto da università e centri professionali rappresenta un'opportunità sia per la trasformazione dell'assetto organizzativo di imprese esistenti attraverso forme di collaborazioni, sia per la nascita di imprese virtuali sotto forma di start up.

Il ruolo dei centri di formazione deve essere sostanzialmente indirizzato alla ricerca ed allo sviluppo di soluzioni tecnologiche e manageriali in grado di rappresentare un valido strumento per l'attuazione da parte delle imprese di strategie volte alla progressiva virtualizzazione dei propri processi e delle proprie attività.

Un caso emblematico di tale tendenza è rappresentato dallo spin off denominato "Advantech-Time" nato e proposto dall'università di Udine nel settore dell'ingegneria e della progettazione virtuale per l'industria.

Il presidente della società Luca Casarsa spiega così le origini dell'attività imprenditoriale intrapresa: "L'iniziativa imprenditoriale nasce dalle capacità maturate dall'ateneo di Udine nel campo della "virtual engineering" e del "manufacturing". Una tematica legata a quella dell'ICT che sta vivendo oggi nel mondo un momento di grande attenzione e di importante crescita sia economica che tecnologica, a causa della sempre più critica e costosa ricerca al miglioramento della capacità di innovare prodotti e servizi oggi offerti sul mercato dall'industria più evoluta, dell'impetuoso e quasi "caotico" sviluppo delle tecnologie ICT, multimediali e di mobility che impatta concretamente anche il mondo produttivo e imprenditoriale. Una serie di fattori – conclude Casarsa – che stanno velocemente trasformando il mondo della progettazione, ricerca e sviluppo del prodotto e della produzione del prodotto verso un contesto completamente digitale"⁴.

Appare evidente come università come quella di Udine sperimentino e portino avanti progetti orientati allo sviluppo di soluzioni orientate sia a fungere da supporto al mondo delle imprese, soprattutto nell'ambito delle

⁴Nasce Advantech-time, ricerca e innovazione insieme per l'impresa virtuale, 2014. Consultato il 27 ottobre 2015 all'indirizzo web: <http://qui.uniud.it/notizieEventi/cultura/nasce-advantech-time-ricerca-e>

questioni ICT, sia a rappresentare possibili spunti per implementare esperienze imprenditoriali incentrate sul modello dell'impresa virtuale.

2.2.3 Il sistema politico

Analizziamo ora nel seguente paragrafo i principali contributi legati al rapporto tra impresa virtuale e il sistema politico-istituzionale.

Per comprendere a pieno l'importanza attribuita all'intervento delle istituzioni all'interno di tale ambito risulta utile portare in analisi i principali progetti posti in essere dall'Unione Europea in favore dello sviluppo di collaborazioni tra le imprese.

Partiamo con il prendere in analisi il progetto europeo denominato BIDSAYER (Business Integrator Dynamic Support Agents for Virtual Enterprise) che mira a sviluppare un quadro metodologico, tecnologico e normativo che funga da potenziale sostegno competitivo per le imprese; la sua implementazione è dunque orientata alla costituzione e il funzionamento di imprese virtuali che attraverso l'attività collaborativa possono cogliere opportunità comuni di business.

I due principali connotati di tale progetto sono rappresentati da una parte dalla configurazione di una cornice legale che riesca a regolamentare la cooperazione tra le imprese fornendo i termini e le condizioni generali della partecipazione al network, mentre dall'altra dalla costituzione di strutture tecnologiche che riescano a sostenere le soluzioni commerciali del progetto.⁵

Un altro importante progetto condotto in ambito europeo, denominato ALIVE (Advanced Legal Issues in Virtual Enterprise), ha come principale obiettivo quello di definire delle tabelle di marcia per la risoluzione di questioni giuridiche connesse al modello dell'impresa virtuale; tale orientamento è condotto attraverso l'identificazione ed il confronto tra le principali questioni giuridiche esistenti, attraverso lo scambio di informazioni tra le ricerche implementate ed attraverso l'identificazione di opportunità di cooperazione su

⁵ Comunità Europea, Ricerca e sviluppo servizi di informazione. Consultato il 4 novembre 2015 all'indirizzo web: http://cordis.europa.eu/project/rcn/54837_en.html

temi comuni. L'obiettivo dunque è quello di fornire le indicazioni per lo sviluppo di soluzioni inerenti soprattutto all'ambito normativo.⁶

Il terzo grande progetto europeo che risulta utile portare in analisi, ECOLEAD (European Collaborative Networked Organizations Leadership Initiative), ha come principale obiettivo quello di creare basi solide per la definizione di reti collaborative sostenibili che possano fungere da ambienti di allevamento per la formazione di organizzazioni virtuali dinamiche in risposta alle mutevoli condizioni del mercato.

Il principale assunto di tale progetto è rappresentato dalla constatazione che un impatto sostanziale nel materializzare in rete ecosistemi di business collaborativi richiede l'applicazione di soluzioni che non siano circoscritte in zone isolate ma che piuttosto, in considerazione della complessità del mercato globale, debbano essere volte ad abbracciare un mercato ampio ed eterogeneo.⁷

Alla luce di quanto proposto in questo paragrafo si possono delineare alcune linee guida che rappresentano i principali elementi attraverso cui il sistema istituzionale può contribuire allo sviluppo di network collaborativi ispirati ai canoni del modello dell'impresa virtuale:

- la definizione di un quadro normativo in grado di supportare e regolamentare l'attività dell'impresa virtuale;
- la costituzione di strutture tecnologiche che fungano da strumento di sostegno per l'implementazione di network virtuali;
- il sostegno di centri di ricerca finalizzati allo studio dell'impresa virtuale.

L'analisi condotta sui principali sistemi coinvolti all'interno del tema oggetto di ricerca mette in evidenza il fatto che la costituzione di sinergie tra mondo delle imprese, dei centri di ricerca e delle istituzioni risultano essere elementi imprescindibili per il sostegno e lo sviluppo di un network collaborativo virtuale efficiente e sostenibile.

⁶ Comunità Europea, Ricerca e sviluppo servizi di informazione. Consultato il 4 novembre 2015 all'indirizzo web: http://cordis.europa.eu/project/rcn/54091_en.html

⁷ Comunità Europea, Ricerca e sviluppo servizi di informazione. Consultato il 4 novembre 2015 all'indirizzo web: http://cordis.europa.eu/project/rcn/74487_en.html

2.3 I network di imprese

Analizzati i principali attori protagonisti che partecipano al processo di virtualizzazione dell'impresa focalizziamo ora l'attenzione sull'analisi della struttura in rete attraverso cui le aziende collaborano reciprocamente e su cui via via si avvicinano progressivamente alla definizione di un modello di impresa virtuale.

Tra tutte le definizioni proposte dalla letteratura, una sembra cogliere in pieno in significato di tale paradigma socio-economico; Ivan Misner, fondatore di BNI (Business Networking International) all'interno di uno dei suoi tanti articoli definisce tale processo come "il processo mediante il quale si sviluppano e si attivano le proprie relazioni per incrementare i propri affari, approfondire le proprie conoscenze, espandere la propria sfera di influenza e servire la comunità"⁸.

Tale definizione oltre a descrivere l'essenza di un network di imprese, esplicita chiaramente anche i principali obiettivi che tale network deve perseguire; come già affermato in precedenza la sopravvivenza nel mercato sempre più complesso di ingredienti come la capacità di internazionalizzazione, la proposizione di un'offerta distintiva e l'orientamento alla flessibilizzazione dei processi aziendali rappresentano i principali fattori critici di successo.

Volendo approfondire la questione, possiamo identificare i principali driver di tale orientamento strategico i seguenti elementi:

- la possibilità di accedere a conoscenze altrui a condizioni economicamente vantaggiose e con una gamma di competenze molto estesa;
- la specializzazione in competenze molto specializzate, che nonostante provochi la dipendenza da altri soggetti, consente di contenere o addirittura evitare gli investimenti ed i rischi connessi richiesti per produrre nuove conoscenze;

⁸ Misner, I., The ne definition of networking. Consultato il 24 ottobre 2015 e recuperato all'indirizzo web: <http://businessnetworking.com/the-new-definition-of-networking/>

- implementare circuiti di condivisione con centri di ricerca, fornitori o competitor producendo nuove conoscenze difficilmente replicabili;
- possibilità di accedere a nuovi mercati che difficilmente sarebbero raggiunti mantenendo una posizione strategica isolata;
- acquisire capacità di “learning by doing” sviluppando la capacità di fare network e di reimplementarla in differenti ambiti applicativi anche temporalmente differiti;
- ottenere maggiore efficienza operativa attraverso la specializzazione dei propri processi aziendali;
- abbassare i costi fissi incrementando economie di scala.
- innalzare l'opportunità di produrre maggiore creatività all'interno dei confini aziendali come conseguenza della progressiva specializzazione del proprio business.

Figura 7: I vantaggi derivanti dalla partecipazione al network



Fonte: elaborazione personale dell'autore

Tutte le considerazioni portate in analisi non mancano ovviamente di fare i conti con dei punti di criticità non sottovalutabili; nonostante infatti la partecipazione ad una rete di imprese rappresenti una grossa opportunità di crescita, un'ideale implementazione di tale configurazione aziendale deve essere ponderata anche attraverso l'analisi delle possibili criticità che potrebbero ostacolare il percorso di sviluppo intrapreso; passiamo in rassegna i principali elementi che potrebbero indebolire il successo della partecipazione ad un network (Addari et al.,2013):

- la *governance della rete*, intesa come l'organo che amministra l'attività collaborativa dei partecipanti, rappresenta una sfida da non sottovalutare in quanto necessita della corretta configurazione sia dei costi legati alla sua operatività sia della congrua distribuzione del potere decisionale al suo interno. Infatti da una parte i costi legati all'amministrazione del network non devono superare i vantaggi che scaturiscono dalle sinergie collaborative mentre dall'altra la distribuzione del potere decisionale all'interno della governance deve consentire una certa autonomia a tutti i partecipanti senza però compromettere sia l'efficienza che l'efficacia del network. In termini generali si distinguono casi di distribuzione del potere decisionale asimmetrica dove un'azienda leader esprime una forte influenza sulle altre imprese più piccole e casi di distribuzione del potere decisionale simmetrica in cui i soggetti del network possiedono all'incirca la stessa sfera di influenza sullo stesso; nella prima situazione si limita il raggio di azione delle imprese di dimensioni ridotte mentre nella seconda la collaborazione può risentire di immobilità decisionale.
- il *conflitto di interessi* costituisce la seconda criticità rilevante all'interno del processo di aggregazione delle imprese in quanto i partecipanti possono avere interessi incompatibili che possono manifestarsi sia precedentemente sia successivamente all'accordo; infatti l'attività del network può essere ostacolata sia da forme di opportunismo post contrattuali riconducibili al concetto di moral hazard, intesa come l'assunzione, da parte di un soggetto o di un collettivo, di un rischio estremamente elevato, le cui eventuali

conseguenze positive recano un vantaggio a chi ha assunto il rischio, mentre le eventuali conseguenze negative ricadono su terzi (Gherardi, 2015), sia da forme di opportunismo pre contrattuali identificabili con il processo di selezione avversa definita come l'attuazione di modifiche nei rapporti tra le due parti che spingono una delle due a rinunciare al rapporto con l'altra, lasciando il posto a soggetti che presentano in misura minore la caratteristica preferita dall'altra parte (Chiriatti, 2011). I partecipanti alla collaborazione devono dunque esprimere una valutazione in merito alle possibilità ed alle relative conseguenze di determinati atteggiamenti opportunistici.

- la terza ed ultima criticità rilevante è quella relativa alla forme di *interdipendenza* che si instaurano con la costituzione del network; le imprese partecipanti devono ponderare le proprie scelte prospettando il proprio livello di indipendenza una volta creata la collaborazione. Tipicamente tali valutazioni ricadono su aspetti legati alla tipologia di interdipendenza che può instaurarsi tra le parti: possono infatti verificarsi situazioni di interdipendenza simmetrica o asimmetrica, con separazione o condivisione delle risorse e di tipo verticale od orizzontale. Nel primo caso, a seconda del modo in cui le influenze scaturite da decisioni prese da un partecipante si ripercuotono sugli altri protagonisti del network, distinguiamo un'interdipendenza di tipo simmetrico dove gli effetti si ripercuotono con modalità uguali a tutti i partecipanti mentre si è in presenza di una di tipo asimmetrico dove gli effetti colpiscono in maniera differente i diversi soggetti del network. Si parla di interdipendenza con separazione di risorse per descrivere situazioni in cui i vari soggetti agiscono separatamente sia in termini di risorse che di processi, mentre viceversa si hanno casi di interdipendenza in cui esse vengono condivise innalzando il livello di dipendenza di ogni singola entità del network. Casi infine di interdipendenza verticale sono legati ad effetti tra entità posizionate a valle o a monte della catena del valore, come ad esempio clienti e fornitori, mentre quelle di tipo orizzontale si instaurano tra soggetti che

hanno le stesse attività ed operano nello stesso ambiente come ad esempio tra due società concorrenti.

Proponiamo di seguito uno schema riassuntivo relativo alle principali criticità analizzate nei paragrafi precedenti, proponendo per ciascuna possibili suggerimenti per il contenimento dei relativi effetti negativi.

Figura 8: Criticità dei network e possibili soluzioni

Criticità	Possibili soluzioni
Distribuzione simmetrica e asimmetrica del potere decisionale	<p>Previsione appositi organi di controllo</p> <p>Condivisione dei membri all'interno degli organi decisionali</p> <p>Affidamento della gestione del network ad entità esterne ed imparziali</p>
Moral hazard	<p>Contratti di assicurazione contro comportamenti opportunistici</p> <p>Investimento in strumenti di monitoring</p> <p>Predisposizione di sanzioni</p> <p>Contratti di incentivazione</p> <p>Compartecipazione agli utili</p>
Selezione avversa	<p>Politiche di diffusione delle informazioni</p> <p>Predisposizione di standard qualitativi per la partecipazione al network</p> <p>Contratti che incentivino la collaborazione su un piano d'azione comune</p> <p>Compartecipazione agli utili</p>
Interdipendenze	<p>Condivisione dei membri all'interno degli organi decisionali</p> <p>Predisposizione di standard qualitativi per la partecipazione al network</p> <p>Disincentivazione all'uscita dalla rete</p> <p>Strutture di autoregolamentazione</p>

Fonte: elaborazione personale dell'autore

L'analisi sui network di imprese proposta nei paragrafi precedenti rappresenta l'apice in termini descrittivi di quella che è oramai una struttura consolidata di mercato sia sotto il profilo strategico che operativo.

I network collaborativi rappresentano infatti il terreno su cui si sono innestati ed hanno preso piede i nuovi paradigmi organizzativi ispirati all'impresa virtuale, che costituisce a tutti gli effetti uno sviluppo di tali aggregati collaborativi. Al fine di proporre nelle parti conclusive dell'elaborato un modello virtuale di impresa, l'attenzione deve ora essere focalizzata alla descrizione delle emergenti tendenze manageriali da cui scaturisce, dei suoi principali processi costitutivi e degli strumenti informatici e tecnologici utilizzati per la sua implementazione.

2.4 Impresa virtuale e nuovi paradigmi manageriali

L'avvento delle imprese virtuali come già precedentemente affermato nasce come risposta alle sempre maggior instabilità del contesto competitivo all'interno del quale operano le aziende di tutto il pianeta.

Sotto il profilo manageriale nel corso degli ultimi anni si sono via via sviluppate tendenze che hanno rappresentato l'esplicitazione concreta del processo di virtualizzazione dei processi e delle attività di business.

A tal proposito occorre effettuare un'analisi sui principali orientamenti manageriali che si sono consolidati nel tempo e che oggi appaiono come le principali soluzioni attraverso cui le aziende implementano strategie competitive focalizzate su l'instaurazione di collaborazioni basate sul networking.

- Il *contract manufacturing*, inteso come l'esternalizzazione di alcune attività che vengono eseguite da un'azienda appaltatrice per conto di un terzo, rappresenta il primo grande orientamento che si è consolidato nel corso del tempo. Tipicamente al giorno d'oggi, le principali attività esternalizzate sono quelle relative alla progettazione, alla produzione, all'assemblaggio ed alla distribuzione; i vantaggi di tale pratica risiedono nella possibilità di concentrare le risorse aziendali su aspetti strategici evitando in questo modo di affrontare problematiche operative, logistiche ed economiche legate alle

necessità di predisporre impianti produttivi, acquisire materie prime e predisporre personale tecnico correttamente specializzato.

I contract manufacturers inoltre sono situati di solito in paesi in via di sviluppo caratterizzati da un abbondante approvvigionamento di manodopera a basso costo e da una regolamentazione minima. Attuando idonee procedure di vigilanza l'azienda esternalizzatrice può in questo modo abbassare i costi di produzione, mantenendo la qualità ed aumentando i margini di profitto.

- L'*IT outsourcing* è una pratica di esternalizzazione dei servizi informatici che ruotano attorno ad un'azienda; la sua implementazione consente di accedere a competenze specializzate contenendo o in alcuni casi addirittura evitando i costi connessi alle attività IT. Tale pratica è soprattutto riscontrabile in aziende di piccole dimensioni dove difficilmente sono riscontrabili figure professionali in grado di gestire l'intero processo informativo aziendale, dai sistemi ai network, dalla sicurezza agli hardware. Attuando inoltre una strategia aziendale orientata all'esternalizzazione di tali attività, il know how a cui si accede oltre ad essere specializzato è continuamente aggiornato sulle evoluzioni in campo informatico, in grado dunque di fornire soluzioni mirate alla specifica criticità aziendale.

Per quanto riguarda le aziende di grandi dimensioni, tale processo è sicuramente meno determinante in termini di costi in quanto molto spesso le strutture organizzative di tali dimensioni costituiscono internamente dei pool di esperti in grado di rispondere positivamente sia alle criticità sia alle sfide innovative aziendali.

- Il *Supply Chain Management* costituisce il terzo orientamento che via via ha contribuito alla virtualizzazione dei business aziendali. Tale strategia si riferisce ad un sistematico e strategico coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche prima all'interno di ogni azienda e poi lungo i vari membri della catena di distribuzione con l'obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell'intera catena (Mentzer, 2001). Tale strategia, basata

sulla collaborazione con partner sia a monte che a valle della catena del valore ha come principali obiettivi quelli di pianificare congiuntamente la domanda dei consumatori, di programmare la gestione della capacità produttiva sia in termini di operatività degli impianti che di reperimento dei materiali e più in generale di predisporre un'efficace integrazione tra le attività di produzione, di logistica e di marketing.

- Il *Business Process Outsourcing* costituisce l'ultimo grande orientamento legato allo sviluppo dell'impresa virtuale; esso sostanzialmente costituisce l'esternalizzazione di interi processi aziendali dove il terzista si assume la completa responsabilità e gestione di un intero processo di business per conto del cliente e rappresenta uno strumento attraverso cui le aziende perseguono l'aumento della propria competitività all'interno del proprio mercato di riferimento. Molto di frequente le principali attività aziendali su cui ricadono tali scelte sono quelle legate ai processi logistici e di Human Resource. Il colosso logistico DHL per esempio offre all'interno dei propri servizi la possibilità ai clienti di affidare sotto la propria gestione interi processi aziendali. Tale offerta definita nello specifico Logistic Process Outsourcing (LPO) consente all'azienda esternalizzatrice di ottenere sia una maggiore redditività attraverso una razionalizzazione della supply chain, sia un aumento dell'efficienza dei processi. Inoltre accedendo a competenze specifiche in tale ambito, l'impresa è in grado di diminuire i costi operativi legati a tale ambito e di concentrare le proprie risorse su processi core e su attività finalizzate alla fidelizzazione e soddisfazione della propria clientela⁹.

Altro aspetto da non sottovalutare è quello relativo alla maggior capacità di aziende come DHL, ma in generale di aziende che si fanno carico di determinati business process, di diminuire i rischi operativi

⁹ DHL, Logistic Process Outsourcing. Recuperato il 10 novembre 2015 dall'indirizzo web: http://www.dhl.com.sg/en/logistics/supply_chain_solutions/what_we_do/logistics_process_outsourcing_LPO.html

legati alla complessa conoscenza e gestione di tutti gli aspetti normativi che i mercati globali necessitano.

2.5 La sharing economy

Probabilmente la crisi finanziaria che ha colpito i mercati di tutto il mondo ne avrà favorito la nascita ed amplificato la portata in termini economici, ma certo è che nel corso degli ultimi anni è andata via via con il diffondersi una nuova economia della condivisione, la cosiddetta “sharing economy”, tema fortemente legato al concetto di virtualizzazione dei business e che probabilmente esplicita a pieno, forse anche in maniera estrema, l'avvento di una nuova economia che stravolge i normali canoni in termini di rapporti socioeconomici tra azienda e consumatori.

L'economia collaborativa, infatti, non è una reazione temporanea alla crisi e neanche soltanto quella delle grandi piattaforme, ma è un'importante trasformazione che passa da un ripensamento strutturale dei rapporti tra economia e società, basato sulla creazione di legame sociale come fondamento dello scambio economico. Un legame che passa dalla proposizione di un nuovo modello di servizio, quello che potremmo definire “modello-piattaforma” che rivoluziona il modo di gestire la catena del valore dell'azienda, i clienti e i loro bisogni. Un modello che, pur con le sue imperfezioni che devono essere comprese ed affrontate, offre l'opportunità di ripensare al modo in cui gestiamo le nostre imprese, le nostre città e anche le comunità¹⁰.

L'economia della condivisione ruota essenzialmente attorno a 4 cardini principali:

- la *piattaforma informatica* è il luogo in cui domanda e offerta si incontrano. La tradizionale impostazione di un servizio erogato verticalmente è oramai superata in quanto sono gli stessi utenti a configurarsi a seconda delle esigenze talvolta come erogatore talvolta come utilizzatore di un determinato servizio.

¹⁰Shareitaly, Introduzione alla terza edizione di Shareitaly. Consultato il 7 dicembre 2015 e recuperato all'indirizzo web: <http://www.sharitaly.com/about.php>

- la *community* rappresenta il principale asset con cui i singoli utilizzatori instaurano un legame valoriale fondato sulla socialità dell'esperienza, sul vantaggio economico, l'efficienza e la comodità del servizio.
- la *convenienza* è probabilmente il maggior aspetto critico di successo che consente agli utenti di accedere a servizi più vantaggiosi sia in termini economici che di efficienza.
- la *tecnologia* consente l'implementazione di esperienze basate sulla sharing economy attraverso l'utilizzo di dispositivi in grado di connettere l'utente con la propria piattaforma in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo.

Esempi del successo che sta ricoprendo esperienze imprenditoriali legate a questo fenomeno appartengono a diversi settori di mercato e ciò testimonia che la sua applicazione ed efficacia non è circoscritta a determinati business ma abbraccia molteplici ambiti applicativi rappresentando così un vero e proprio orientamento strategico dalla forte portata innovativa. Portiamo in analisi a tal proposito alcuni casi aziendali: il colosso americano Uber con sede a San Francisco ha rivoluzionato le modalità di spostamento tra privati offrendo ai propri utenti attraverso un'applicazione software mobile la possibilità di mettersi in contatto per usufruire di un servizio di trasporto automobilistico.

In Italia è sbarcato il "solare condiviso" grazie ad un'iniziativa promossa da LifeGate in collaborazione con la Cooperativa Energia Verde WeForGreen, un'aggregazione di cittadini che acquistano un impianto fotovoltaico per autoprodurre energia elettrica¹¹. L'azienda italiana Solar Share permette infatti ai propri utenti sia di usufruire di energia rinnovabile sia di investire un capitale nella società partecipando quindi alla remunerazione degli utili.

¹¹ Green Style, Solar Share, fotovoltaico condiviso a distanza arriva in Italia. Recuperato il 19 novembre 2015 all'indirizzo web: <http://www.greenstyle.it/solar-share-fotovoltaico-condiviso-a-distanza-arriva-in-italia-140424.html>

La società Airbnb mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una sistemazione per circoscritti periodi temporali con coloro che dispongono di una soluzione abitativa.

Expo 2015 incentrato sul concetto di “Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita”¹² ha rappresentato una grande opportunità per la proposizione di progetti spesso condotti da start up finalizzati alla riduzione degli sprechi in campo alimentare; uno tra i tanti esempi è costituito dall’applicazione Bring the Food che consente di mettere in contatto attività commerciali caratterizzate da generi alimentari in eccesso, in genere bar e ristoranti, con enti caritatevoli.

Link2me offre la possibilità ai propri iscritti di partecipare ad una piattaforma professionale nella quale pubblicare i propri progetti e ricevere delle offerte.

La breve rassegna condotta su alcuni dei tanti progetti legati al tema della sharing economy testimonia come il fenomeno sia di stretta attualità ed in forte evoluzione. Tuttavia a tale modello di business non sono state risparmiate critiche legate principalmente ad aspetti giuridico-normativi.

In un articolo pubblicato il 24 maggio 2015 da Christopher Mims sul The Wall Street Journal vengono riassunte in maniera chiara le principali criticità legate all’economia della condivisione; secondo Mims infatti l’aspetto maggiormente critico è quello legato a salari relativamente bassi ed all’assenza di diritti sia per i lavoratori che usufruiscono di tali piattaforme sia per quelli che propongono le stesse prestazioni come dipendente o libero professionista in un’altra società.

La critica dunque verte sull’affermazione che la sharing economy favorisca l’instaurazione di un mercato del lavoro caratterizzato fortemente dal precariato e dove la bassa regolamentazione normativa vada a danneggiare le tradizionali categorie professionali che prima dell’avvento di tali piattaforme operavano sul mercato.

Preso coscienza di tali criticità sarebbe però fin troppo superficiale effettuare una valutazione che esprima in maniera univoca un giudizio positivo o negativo sull’economia della condivisione.

Un altro grande sconvolgimento delle dinamiche e delle strutture del mercato del lavoro e che per certi versi rappresenta forse una delle maggiori

¹² Home page del sito web di Expo 2015. Consultato il 16 dicembre 2015 all’indirizzo web: <http://www.expo2015.org/>

testimonianze di tale cambiamento è rappresentato dal cosiddetto crowdsourcing, inteso come l'attività online partecipativa nella quale una persona, istituzione, organizzazione non a scopo di lucro o azienda propone ad un gruppo di individui, mediante un annuncio aperto e flessibile, la realizzazione libera e volontaria di un compito specifico. La realizzazione di tale compito, di complessità e modularità variabile, e nella quale il gruppo di riferimento deve partecipare apportando lavoro, denaro, conoscenze e/o esperienza, implica sempre un beneficio per ambe le parti. L'utente otterrà, a cambio della sua partecipazione, il soddisfacimento di una concreta necessità, economica, di riconoscimento sociale, di autostima, o di sviluppo di capacità personali, il crowdsourcer d'altro canto, otterrà e utilizzerà a proprio beneficio il contributo offerto dall'utente, la cui forma dipenderà dal tipo di attività realizzata (Estelles, Gonzales, 2012).

Alla luce della definizione proposta appaiono chiare le potenzialità di un modello di business incentrato sulla libera condivisione tra gli utenti di una comunità che per passione, autostima o semplice divertimento collabora alla riuscita di un progetto.

Tuttavia tale impostazione non è esente da criticità non certo sottovalutabili; i partecipanti all'attività di crowdsourcing molto spesso hanno un differente lavoro a tempo pieno e dedicano alla collaborazione il proprio extra time rischiando di lavorare in condizioni di stanchezza o comunque di poca attenzione. Tale presupposto innesca la limitazione a sottoporre attività di crowd circoscritte a micro compiti molto spesso portate avanti da collaboratori le cui competenze sono indefinite e comunque possono andare a contrastare con accordi di confidenzialità che gli stessi hanno sottoscritto sul proprio posto di lavoro.

Altro aspetto critico è rappresentato dal fatto che molto spesso l'azienda che commissiona un progetto di crowdsourcing difficilmente riesce a stabilire rapporti lavorativi con i partecipanti, non accedendo quindi stabilmente a competenze specifiche.

Ulteriore elemento di carattere sociale che mina la credibilità di tale modello è di natura prettamente sociale; il ricorso continuativo a tale pratica da parte delle aziende può tradursi nel pericolo che le stesse sostituiscano i propri lavoratori pagati adeguatamente con liberi professionisti o appassionati dal

basso o addirittura nullo salario. Molti professionisti attualmente impiegati nelle aziende, siano essi fotografi o scrittori, ricercatori o programmatori, si stanno rendendo conto che i loro servizi possono essere (in vario grado) delegati in crowdsourcing e iniziano quindi ad albergare timori sulla stabilità della loro posizione (Isaac, 2010; Whitla, 2009)

Da tutta la serie di considerazioni condotte nei paragrafi precedenti appare evidente tali fenomeni, che costituiscono inequivocabilmente le principali testimonianze di un' arena competitiva in profondo cambiamento, non siano certo sottovalutabili; la direzione da seguire è rappresentata sicuramente dall'identificazione di soluzioni che riescano a conciliare le esigenze dell'economia tradizionale con quella della condivisione.

CAPITOLO 3

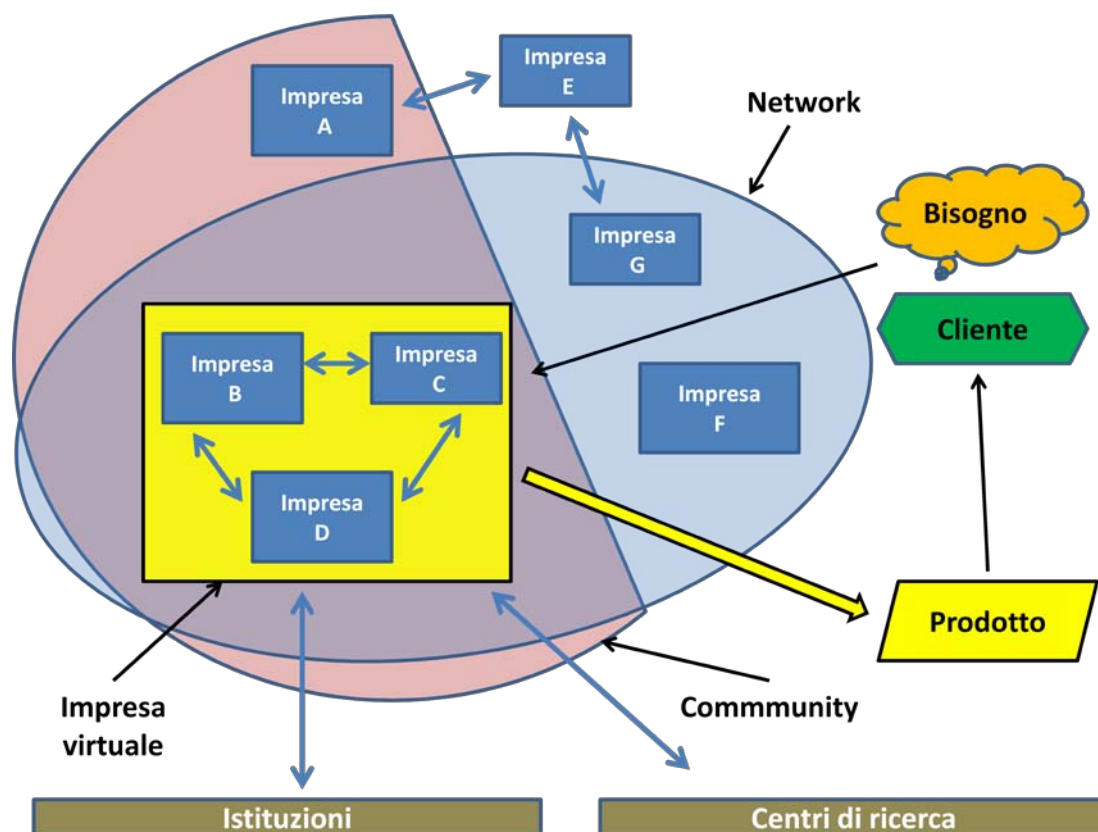
IL MODELLO DI BUSINESS DELL'IMPRESA VIRTUALE

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha fornito interessanti contributi al fine di proporre un modello di business che possa rappresentare una chiara ed immediata esplicitazione del fenomeno in analisi. Giunti infatti a questo punto della trattazione tenteremo di proporre un efficace modello di business ispirato ai principi dell'impresa virtuale, modello che all'interno dell'ultimo capitolo verrà contestualizzato all'interno del sistema alimentare e distributivo.

3.1 Il modello Virtual Community Network

Alla luce dell'analisi condotta nei capitoli precedenti, risulta necessario identificare uno strumento manageriale, una condotta di business, un orientamento strategico che rappresenti un elemento di discontinuità rispetto alle principali correnti economiche fin qui approfondite. Ecco perché il modello virtuale di business che la tesi vuole proporre intende integrare aspetti legati sia al tema del networking sia elementi riconducibili alla sharing economy, esprimendo in questo modo la volontà di costituire uno strumento che si discosti dai tradizionali paradigmi manageriali e che rappresenti un elemento dal carattere innovativo rispetto alla letteratura consolidata.

Proponiamo dunque la rappresentazione grafica del modello che verrà poi analizzata nei paragrafi successivi all'interno dei quali saranno ripresi e contestualizzati gli elementi discussi all'interno della trattazione fin qui condotta.

Figura 9: Il modello VCN

Fonte: elaborazione personale dell'autore

L'elemento chiave su cui si fonda il modello VCN è rappresentato dal cliente e dal suo bisogno; per essere maggiormente precisi l'innescò dell'intero processo è identificabile con la previsione della futura o delle future necessità dello stesso. Infatti, come potuto osservare all'interno del capitolo 2, una delle principali caratteristiche dell'impresa virtuale è quella di essere implementata in corrispondenza di una determinata futura opportunità di business attorno alla quale le aziende, aggregate sottoforma di network, collaborano per raggiungere obiettivi di redditività comuni.

Osservando la rappresentazione grafica del modello, emerge piuttosto chiaramente la descrizione della collocazione strategica e organizzativa dell'impresa virtuale all'interno del mercato; essa sostanzialmente si configura come una collaborazione tra aziende appartenenti ad un determinato network ma legate ulteriormente anche attraverso un rapporto di community. Vediamo ora di approfondire il discorso.

Il modello VCN vuole esprimere in maniera chiara la propria ispirazione a due elementi chiave: il networking e l'economia della condivisione. Da una parte infatti esso è legato all'orientamento economico tradizionale riconducibile ai concetti di Supply Chain Management, Business Process Outsourcing e IT outsourcing, ma dall'altra vuole innovare tali correnti manageriali influenzandole con i canoni della sharing economy legati alla condivisione delle informazioni e delle risorse attraverso piattaforme informatiche accessibili a tutti.

Passiamo ora in rassegna gli elementi chiave citati al fine di descriverne le principali peculiarità che costituiscono i contributi innovativi del modello.

Attraverso il *networking* le aziende, oltre a tutti i principali vantaggi descritti all'interno del capitolo 2, posseggono un livello di fiducia reciproca tendenzialmente provato nel tempo; tale elemento consente di porre adeguate basi su di un progetto finalizzato alla virtualizzazione di uno specifico business sia sotto il profilo delle competenze sia sotto quello etico.

L'integrazione del network con la *community* è il passaggio focale del modello VCN in quanto costituisce l'elemento attraverso cui il network accede a determinati aspetti chiave che viceversa rimarrebbero confinati all'esterno alla collaborazione. È infatti attraverso la presenza in una comunità virtuale che le aziende del network riescono a generare una rete di rapporti con il proprio mercato nel suo complesso ramificando i propri recettori all'interno di vasti ed eterogenei ambiti strategici cogliendo l'opportunità di business in grado di innescare la nascita dell'impresa virtuale. All'interno di essa possono essere attuate collaborazioni con la clientela, con professionisti, ricercatori, appassionati, figure politiche ed istituzionali; è infatti una comunità aperta a tutti coloro, soddisfacendo determinati requisiti etico-qualitativi, hanno propri interessi di differente natura alla riuscita dell'esperienza virtuale.

Il collante in termini di rapporti tra gli attori del modello è rappresentato dalla *tecnologia* intesa come la predisposizione di strumenti informatico-digitali in grado di supportare la comunicazione e i flussi informativi all'interno dell'impresa virtuale.

Aspetto non secondario che il modello VCN propone è costituito dalla collaborazione dell'impresa virtuale con *istituzioni* e *centri di ricerca*. Tale

volontà è infatti legata a distinte necessità di carattere distinto l'una dall'altra: dalla possibilità di accedere a forme di finanziamento pubblico alla possibilità di effettuare innovazioni, ricerche di mercato, progetti di ricerca; dalla possibilità di contenere se non addirittura evitare criticità inerenti aspetti sociali, come diritti dei lavoratori o aspetti normativi, a quella di contribuire alla formazione di nuove figure professionali che le nuove dinamiche di mercato richiedono.

Come già affermato in precedenza, il modello propone, come da suo stesso nome, un network-comunità virtuale all'interno del quale l'attività di collaborazione è finalizzata alla proposizione di soluzioni ispirate alla soddisfazione di specifici bisogni di altrettanto specifici target di clientela.

Alla luce di tutta la serie di considerazioni condotte sino ad ora passiamo al delineamento di un quadro generale relativo ai principali vantaggi del modello VCN.

- *Vantaggi economici:* il modello VCN l'elemento network consente di fondare il processo di virtualizzazione su basi solide, in un clima quindi di fiducia generale che facilita la collaborazione tra i principali attori dell'aggregazione e dove il livello generale di competenze specifiche di ogni singolo partecipante è elevato, riconosciuto e riconoscibile; permette di avere un rapporto stabile con il mercato aumentandone il livello di fidelizzazione in cui il cliente si sente di appartenere ad una comunità il cui successo è determinato anche dal proprio singolo contributo; facilita la generazione di innovazione attraverso la condivisione di best practice da parte dei partecipanti; favorisce la generazione di canali efficienti di problem solving e determina un abbassamento sia dei costi legati alla generazione di un prodotto/servizio sia dei relativi prezzi per la sua fruizione.
- *Vantaggi sociali:* il modello consente di generare indirettamente opportunità professionali (start up) orientate ai canoni della virtual organization e caratterizzate già da un livello di conoscenza del mercato sostanzialmente elevato; per la sua natura fortemente innovativa il processo potrebbe necessitare di figure professionali formate per operare in queste specifiche dinamiche di mercato;

continuerebbe ad offrire la possibilità di condurre progetti non profit finalizzati al soddisfacimento di progetti, come quelli descritti nel capitolo 2, ispirati ai principi di solidarietà. Sotto il profilo giuridico normativo il modello pone come condizione essenziale la partecipazione, o per lo meno la supervisione, di enti istituzionali in grado sia di incentivare l'inesco del processo di virtualizzazione dei business, sia di monitorare e regolare aspetti critici come la questione relativa ai diritti dei lavoratori o come le condizioni di concorrenza tra le aziende sui mercati.

3.2 I processi di implementazione dell'impresa virtuale

Effettuata l'analisi del modello VCN, proponiamo ora una panoramica maggiormente dettagliata sui principali processi attraverso i quali lo stesso viene implementato; essi si riferiscono alle tre primarie attività connesse alla corretta configurazione di una strategia orientata alla costituzione di un'impresa virtuale efficace.

3.3 Il processo di Setting

Il primo dei tre processi, definito di setting, costituisce in ordine logico il primo step su cui l'impresa virtuale si deve interrogare e deve definire i corretti asset strategici in grado di supportare l'inizio dell'esperienza virtuale.

Le principali attività all'interno di tale processo sono:

- *l'analisi dei trend di mercato e la previsione dei bisogni del cliente* come già detto in precedenza costituisce l'input attraverso cui l'impresa virtuale coglie una comune opportunità di business. Tale attività può essere basata su diverse tipologie di strumenti, come per esempio indagini statistiche, analisi di indicatori economici su riviste internazionali, consulenze professionali, e costituisce la prima vera fase critica in quanto indirizza già in maniera chiara la tipologia di business sulla quale l'impresa virtuale si costituirà;
- *l'individuazione dei partner operativi, tecnologici, istituzionali e formativi* rappresenta un'attività che deve essere svolta

contestualmente con la prima in quanto l'una assume la condizione di "sine qua non" dell'altra; la corretta individuazione di un bisogno del cliente non supportata da un'altrettanta idonea selezione dei propri partner e viceversa, rappresenterebbe già il fallimento del successo della collaborazione virtuale. In questa fase vengono unite le singole e specifiche core competencies di ciascun azienda, vengono selezionati gli strumenti tecnologici attraverso i quali le stesse gestiscono i flussi informativi all'interno del network e attraverso cui interagiscono sia tra di loro sia con la propria clientela. Risulta utile inoltre effettuare delle valutazioni in merito alla possibilità di implementare una collaborazione con enti pubblici piuttosto che centri di ricerca al fine di generare delle sinergie positive anche con attori non appartenenti direttamente al sistema economico;

- la *definizione della struttura del network e dei suoi rapporti* è la fase in cui l'impresa virtuale, una volta costituita, determina la propria struttura organizzativa in termini operativi, di controllo e di gestione; vengono cioè definite le attività e le responsabilità di ciascun membro dell'aggregato virtuale nonché gli organi interni disposti alla gestione ed al controllo dell'intero network;
- la *predisposizione di un codice etico e di standard quality*, rappresenta la fase attraverso cui l'impresa virtuale si tutela da eventuali comportamenti opportunistici, descritti già in precedenza, o da prestazioni qualitative insufficienti da parte di qualche partecipante al network.

3.4 Il processo di Managing

Il secondo dei processi in termini logici è rappresentato dall'attività di managing nella quale l'impresa virtuale è appunto gestita.

Le principali attività all'interno di questo processo sono:

- la *gestione delle collaborazioni dell'impresa virtuale*, ovvero di tutti gli aspetti legati ai rapporti economici e strategici che intercorrono tra i partecipanti della collaborazione come per esempio per i flussi

informativi e di denaro piuttosto che per le valutazioni inerenti alla possibilità di allargare la collaborazione ad altri attori esclusi dalla fase di creazione dell'impresa nonché di sostituire alcuni partecipanti che per proprie decisioni o per mancanza di standard quality non partecipano al futuro dell'impresa. Infatti proprio per la sua natura flessibile sotto il profilo organizzativo, a determinati stravolgimenti del complesso mercato nel quale opera, il network virtuale potrebbe necessitare di determinate competenze non presenti all'interno della propria struttura;

- *la gestione dei rapporti con la clientela*, nella quale vengono predisposti tutti gli strumenti inerenti l'assistenza e l'informazione di tutti i clienti, non solamente di quelli attuali ma anche di quelli potenziali;
- *il monitoraggio dei processi*, è l'attività nella quale l'impresa virtuale gestisce, monitora ed a seconda delle necessità modifica i processi sulla quale si struttura;
- *la gestione e condivisione dei dati* rappresenta l'attività nella quale l'impresa definisce gli strumenti attraverso cui i flussi informativi vengono raccolti e vengono condivisi non solo con i partecipanti del network ma con tutti i potenziali interlocutori interessati al business di riferimento del network.

3.5 Il processo di Valuating

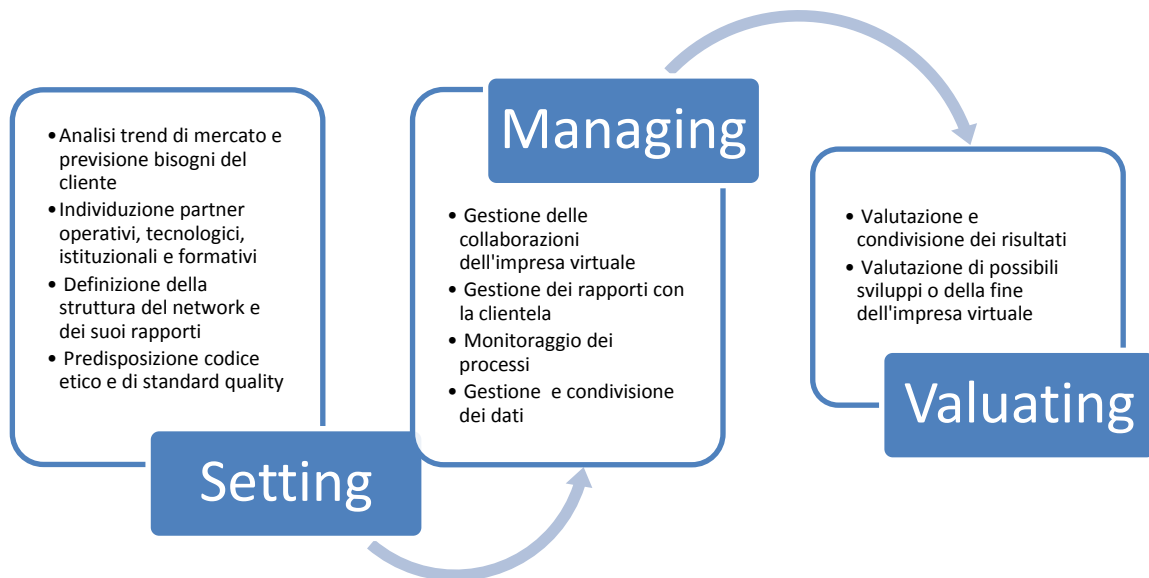
L'ultima processo legato al modello dell'impresa virtuale proposto nella ricerca è quello relativo all'attività di valutazione in merito ai risultati ottenuti.

Le principali attività in questa fase sono:

- *la valutazione e condivisione dei risultati* è l'attività sia attraverso cui l'impresa definisce le performance ottenute rispetto agli obiettivi che erano stati posti in fase di setting sia con la quale gli stessi vengono condivisi non solo con i partecipanti al network ma ancora una volta con tutti i possibili interlocutori interessati al business di riferimento;

- la *valutazione di possibili sviluppi o della fine dell'impresa virtuale* è l'ultima attività nella quale il network si interroga sulla possibilità di ridefinire una nuova opportunità di business. Per mancanza dei corretti presupposti l'impresa virtuale per sua natura potrebbe veder terminata la propria esperienza collaborativa.

Figura 10: I processi del modello VCN



Fonte: elaborazione personale dell'autore

CAPITOLO 4

IL MODELLO VCN NEL SETTORE ALIMENTARE

All'interno del capitolo precedente la ricerca ha proposto il proprio modello di business con i relativi processi legati all'attività dell'impresa virtuale. L'ultimo passo della trattazione è rappresentato dalla contestualizzazione di tale modello all'interno del settore alimentare e distributivo al fine di testare empiricamente la bontà di quanto lo stesso propone.

4.1 I trend del mercato alimentare

La verifica del modello all'interno del settore in analisi necessita innanzitutto l'inquadramento di quelli che sono i suoi principali trend.

A questo proposito risulta utile fare riferimento all'interessante contributo proposto da Alberto Biscarini, Senior Partner di Boston Consulting Group, durante una propria conferenza tenuta a Milano nel novembre del 2014.

A detta di Biscarini i veicoli per lo sviluppo dei business delle aziende che lavorano nel settore alimentare devono essere fondati sulla comprensione dei cinque primari trend del mercato alimentare mondiale; nello specifico:

- *l'enorme asimmetria tra domanda e offerta* per la quale esistono sia luoghi nel mondo dove la domanda cresce a dismisura ma dove l'offerta corrispondente non è all'altezza, sia altre zone del pianeta invece in cui si verificano surplus di produzione che non accedono a sbocchi commerciali sufficientemente adeguati;
- *la crescente volatilità delle materie prime* costituisce una delle principali criticità che il settore alimentare deve affrontare. Fattori scatenanti di tale volatilità sono scatenati da cause riconducibili alla sempre maggior scarsità di acqua dolce, alla diminuzione delle terre coltivabili, alla progressiva urbanizzazione delle grandi città, all'utilizzo di generi alimentari per scopi alternativi al settore alimentare come il biofuel ed infine ai cambiamenti climatici che provocano calamità naturali oramai in tutte le aree geografiche del pianeta.

- la *rivoluzione digitale* rappresenta sia una grande sfida sia una grande opportunità per i players del settore alimentare. Fenomeni tecnologici come il cosiddetto “Big Data” (De Mauro, A., 2015) attraverso cui progressivamente vengono raccolti ed elaborati i dati sulla clientela, piuttosto che tecnologie distributive alternative che si stanno sviluppando nel corso degli ultimi anni in grado di offrire al consumatore opportunità di acquisto attraverso il mobile shopping all’interno di negozi virtuali, costituiscono solo alcuni esempi delle trasformazioni di mercato che necessitano la revisione dei piani strategici delle aziende che operano in questo mercato.
- la *progressiva sofisticazione dei bisogni dei consumatori* costituisce un altro grande trend che sta via via assumendo sempre maggior rilevanza all’interno del mercato alimentare. La clientela del settore sta progressivamente diversificando i propri bisogni e le proprie richieste, comportando l’indirizzamento delle strategie aziendali verso la proposizione di offerte sempre più eterogenee e specializzate.
- la *crescita della consapevolezza dei consumatori nei confronti dei rischi alimentari*, sulla scia anche del trend precedente, sta rappresentando un vero e proprio fenomeno sociale che necessita di attente riflessioni in ambito strategico. Stanno infatti prendendo sempre più piede temi legati alla diagnosi delle malattie legate all’alimentazione, alla prevenzione verso alimenti e sostanze nocivi, alle campagne di sensibilizzazione operate dai mass media. Il consumatore dunque si sta progressivamente informando su ciò che acquista e necessita perciò di prodotti strettamente legati alle proprie richieste e necessità.

Alla luce dei trend analizzati, le principali implicazioni vertono essenzialmente su due di categorie di attori:

l’asimmetria della domanda e dell’offerta unita alla volatilità delle materie prime andranno a favorire aziende di grandi dimensioni in quanto la competizione globale per risorse scarse tenderà nel tempo a favorire gli attori

più grandi, in grado sia di integrarsi a monte con più facilità sia di focalizzarsi su prodotti con più alto valore aggiunto per ridurre l'incidenza del costo delle materie prime per la realizzazione del prodotto.

I trend rimanenti invece andranno a favorire gli attori di medie e piccole dimensioni. La progressiva digitalizzazione può consentire infatti l'entrata in campo anche a piccole entità commerciali che con investimenti anche ridotti possono trovare una propria efficace collocazione strategica nel mercato; consumatori sempre più sofisticati e consapevolezza dei rischi alimentari possono rappresentare un'opportunità anche per aziende di dimensioni ridotte che focalizzano le proprie risorse verso la definizione di strategie volte a soddisfare mercati di nicchia caratterizzati dalla grande tradizione.

4.2 FoodBook

Al fine di evidenziare le caratteristiche e le potenzialità del modello VCN, la ricerca vuole in ultima analisi proporre una possibile esperienza di start up ispirata ai canoni dell'impresa virtuale.

FoodBook rappresenta nella sostanza un incubatore di imprese virtuali all'interno del settore alimentare, una piattaforma digitale all'interno della quale gli utenti tramite il proprio profilo possono interagire al fine di innescare progetti di collaborazione finalizzati al raggiungimento di opportunità di business comuni.

Una community alimentare virtuale di questo tipo, caratterizzata da una eterogeneità di utenti, consente di stimolare la generazione di un numero vastissimo idee, esperienze ed opinioni, sulle quali elaborare vastissime opportunità di business.

Al fine di comprendere con maggior dettaglio l'utilità di una piattaforma di questo tipo, passiamo in rassegna alcune delle sue principali funzioni:

- creare un proprio profilo "food". L'utente, dal singolo consumatore alla grande azienda produttrice, sentono di appartenere ad una comunità e apportano il proprio contributo identificandosi con essa.
- consentire l'interazione tra cliente e fornitore sui vari livelli della catena produttiva (es. consumatore-rivenditore, rivenditore-produttore). Oltre

ad aumentare il livello di fidelizzazione, consente anche di aprire delle finestre di dialogo in grado di favorire il processo di individuazione di possibili opportunità di business (bisogno del cliente);

- pubblicare progetti in campo alimentare consultabili da tutti gli utenti della community. Tale aspetto potrebbe favorire per esempio il processo di finanziamento di ricerche o di costituzione di start up;
- effettuare delle ricerche su prodotti difficilmente reperibili sul mercato. Tale funzione soprattutto per aziende focalizzate su settori caratterizzati da prodotti stagionali (es. settore ittico), consentirebbe di effettuare ricerche rapide, consentendo di rispondere alla propria clientela in tempi brevi ed in maniera efficace.
- generare delle sotto-community caratterizzate da particolari interessi nelle quali gli utenti possono interagire per condividere esperienze, problematiche o soluzioni;
- acquistare prodotti alimentari generando una propria “dispensa virtuale” alla quale attingere periodicamente (consigliabile per prodotti a lunga scadenza);
- condividere generi alimentari partecipando a programmi di solidarietà;
- collaborare con centri di ricerca per sviluppare soluzioni in campo alimentare e formare nuove figure professionali.

La rassegna condotta che ha esemplificato solo parzialmente i vastissimi ambiti applicativi che una piattaforma come FoodBook potrebbe generare, ai fini della ricerca ha voluto contestualizzare empiricamente il modello di impresa virtuale per coglierne i tratti distintivi.

L'aspetto che sicuramente necessiterebbe di considerazioni maggiormente approfondite è quello riguardante gli aspetti giuridico normativi che potrebbero sostenere un'esperienza imprenditoriale di questa natura; le modalità attraverso cui il sistema politico riesca a sostenere lo sviluppo di tali processi rappresenta la chiave per la piena consacrazione di un'impresa virtuale di questo tipo.

CONCLUSIONI

Giunti alla conclusione dell'elaborato risulta utile sintetizzare i principali contributi emersi dall'intera trattazione.

Il documento ha evidenziato come le innovazioni in campo tecnologico, informatico e delle telecomunicazioni hanno stravolto le architetture delle dinamiche di mercato attraverso le quali fino alla fine degli anni '80 le aziende di tutto il pianeta gestivano i flussi informativi e interagivano le une con le altre.

I mercati mondiali hanno conseguentemente reagito a tali cambiamenti divenendo sempre più complessi e di difficile lettura, trasformando l'arena competitiva nella quale le aziende operano progressivamente più incerta ed insidiosa. I trend socio-economici analizzati nel Capitolo 1 hanno rappresentato le principali testimonianze del cambiamento in corso all'interno del quale gli attori coinvolti hanno dovuto necessariamente ridefinire le proprie strategie per il raggiungimento di vantaggi competitivi efficaci nel proprio mercato di riferimento.

Il networking, declinato nelle sue varie sfaccettature, ha rappresentato nel corso degli ultimi decenni il principale fattore attraverso cui aggregati di aziende hanno implementato strategie di business focalizzando l'attenzione sulle proprie core competencies esternalizzando attività caratterizzate da bassi livelli di know how. All'interno di questo quadro si sono andati a sviluppare con il passare del tempo orientamenti manageriali che hanno estremizzato la concezione dell'outsourcing e che hanno condotto alla nascita del concetto di impresa virtuale.

Alla luce dell'analisi condotta all'interno del documento essa si configura infatti come un'aggregazione di aziende caratterizzate da un livello specifico di competenze elevato che collaborano attraverso l'utilizzo di strumenti informatico-digitali al fine di ottenere vantaggi competitivi scaturiti dall'individuazione di temporanee opportunità di business nel mercato.

Il modello proposto rappresenta una sintesi dei principali elementi analizzati all'interno dell'elaborato; esso infatti integra aspetti legati all'economia tradizionale con altri riconducibili a quella della condivisione. Rappresenta una linea guida attraverso cui imbastire determinati progetti di business in

risposta a specifiche occasioni che il mercato prospetta offrendo la possibilità di modulare un numero vastissimo di strategie competitive. Attraverso l'esplicitazione dei suoi principali processi, il modello consente di individuare tutta la serie di considerazioni sulle quali elaborare un business di successo.

Il settore alimentare all'interno del quale è stato contestualizzato, come potuto osservare, è caratterizzato da trend che richiedono una complessa offerta in termini di specializzazione del prodotto/servizio; i consumatori finali stanno infatti progressivamente differenziando i propri bisogni e le aziende del settore necessitano di predisporre strategie in grado di saperli cogliere. In un contesto del genere, l'interazione tra tutti gli attori del settore attraverso una piattaforma può generare la nascita di imprese virtuali finalizzate al soddisfacimento di specifici bisogni.

Le potenzialità di un'esperienza imprenditoriale basata sul modello VCN descritte nella parte finale del documento lasciano aperta dunque un'interessante discussione relativa ad una sua possibile implementazione attraverso uno studio di fattibilità.

BIBLIOGRAFIA

Aken J. E. Van, (1998). The Virtual Organisation: a special mode of strong inter-organisational co-operation in Managing Strategically in an Interconnected World, Chichester: John Wiley & Sons.

Barbini, M. Francesco, (2007). L'impresa virtuale. Teoria e pratica, ISEDI.

Davidow, W.H., Malone, M.S., (1992). The Virtual Corporation, Harper Business.

Davidow, W.H., Malone, M. S., (1995). L'azienda virtuale, Sperling & Kupfer.

Di Diego, S., Micozzi, F., (2013). Le reti di impresa, Maggioli Editore.

ICSR, (2008). Globalizzazione, delocalizzazione produttiva delle imprese italiane e politica di salvaguardia e valorizzazione dei diritti umani. Recuperato da: <http://www.figlidelmondo.org>

Mauri, A., (1999). Fiducia e conoscenza nei rapporti di outsourcing. Lo sviluppo dell'impresa virtuale.

Micelli, S. (2000). Imprese, reti e comunità virtuali, Etas.

Neri, G., (2011). L'impresa nell'era digitale: Tecnologie informatiche e rivoluzione digitale al servizio dell'impresa, Guaraldi.

Rossignoli, C., (2004). Coordinamento e cambiamento. Tecnologie e processi interorganizzativi, Franco Angeli.

Tracogna, A., (2011), Outsourcing strategico e imprese "virtuali". Vecchi e nuovi "terzismi" nel mercato globale.

Valentini, S., (2004). Gestire l'outsourcing. I passi fondamentali per avere successo in un processo di ottimizzazione, Franco Angeli.

Thompson, K., (2008). The Networked Enterprise: Competing for the Future Through Virtual Enterprise Networks

ALLEGATI

ALLEGATO 1 - Intervista a Diana Cristin, Digital Project Manager di Carpe Diem Valuenet Srl.

ALLEGATO 2 - Intervista a Luca Piona, IT Manager di Mesa Medical Equipment Solution and Application Sagl.

ALLEGATO 1 - Intervista a Diana Cristin, Digital Project Manager di Carpe Diem Valuenet Srl.

Introduzione:

Il lavoro di ricerca che sto conducendo è finalizzato all'analisi del fenomeno dell'impresa virtuale, intesa come aggregato di aziende che collaborano sottoforma di network per acquisire vantaggi competitivi, talvolta circoscritti temporalmente, all'interno del proprio business di riferimento.

La ricerca ha come obiettivo principale la definizione di un business model che rappresenti i processi, le attività e gli strumenti attraverso i quali viene implementata un'impresa virtuale di successo.

Domanda 1

Quali sono stati i presupposti che hanno condotto alla nascita di Carpe Diem?

Risposta

Carpe Diem è una società di consulenza direzionale con sede a Udine, che da oltre 10 anni opera in particolare nelle aree della Strategia, del Marketing, della Logistica e Produzione. Nell'ambito del marketing si occupa sia di marketing tradizionale che sempre di più di marketing digitale, nel quale sono coinvolta direttamente. La crescente e pervasiva presenza dei new media e delle nuove tecnologie nella vita di tutti i giorni ha cambiato i comportamenti dei consumatori, che trascorrono gran parte del loro tempo on-line, per acquistare, per informarsi, per comunicare. Avere una presenza online commercialmente efficace è oggi assolutamente indispensabile, e lo è per qualsiasi realtà di business. Lo scenario digitale offre sicuramente grandi spazi di manovra, ma anche potenziali minacce, che richiedono un modello di competenze diverso rispetto al passato. Sempre più spesso le aziende decidono di intraprendere un percorso digitale ma non sanno se è arrivato il momento, come farlo o a chi chiedere supporto. La divisione digitale di Carpe Diem è nata dalla consapevolezza della crescente importanza di queste esigenze per offrire servizi flessibili e commisurati alla dimensione ed alle esigenze di ciascun cliente.

Domanda 2

Quali sono le principali leve competitive su cui Carpe Diem ha focalizzato la propria attenzione per il successo del proprio business?

Risposta

L'offerta di Carpe Diem si articola su base progettuale, attivando di volta in volta le competenze necessarie in funzione di specifici obiettivi espressi dal cliente attingendo, ove necessario, ad un network consolidato di Business Partner e specialisti qualificati. Questa scelta garantisce flessibilità, rapidità nel rispondere al mercato, e competenza specifica in ambiti differenziati.

Domanda 3

Quali sono i principali obiettivi e valori di Carpe Diem?

Risposta

Carpe Diem nelle sue attività è orientata al risultato progettuale per il cliente, che assiste in funzione delle esigenze sia nella fase di concept e progettazione di una soluzione che nell'implementazione. L'obiettivo consiste nel fornire la soluzione più idonea, attraverso una comprensione delle specificità di un singolo progetto ed un'attenta selezione dei soggetti da coinvolgere.

Domanda 4

Quali sono secondo lei i principali trend attuali a livello informatico/digitale? Quali invece sono secondo lei quelli che lo caratterizzeranno in futuro?

Risposta

Il web negli ultimi anni si è evoluto rapidamente e tutt'ora è in continuo e rapido cambiamento. I social network ed i nuovi media hanno stravolto il modo con cui le aziende possono e devono approcciarsi ai loro clienti. Alcune aziende sviluppano una Strategia Digital integrata nel Piano Marketing, altre una Strategia Digital definita in un documento separato ma la maggior parte, circa il 70%, realizza progetti di Marketing Digitale ma senza una strategia.

Le nuove abitudini dei consumatori “digitali” non possono essere ignorate: il tempo speso online continua a crescere, non solo tra gli adolescenti, l’età media sui social è in continuo aumento.

Si utilizzano sempre più smartphone e tablet, per fruire fuori casa di informazioni e servizi, ed il tempo speso sul pc è ormai molto ridotto in percentuale.

Adesso è il momento dei wearables, la tecnologia da indossare: smart watch, braccialetti per il fitness e per il controllo del battito cardiaco, persino di device che permettono di verificare la qualità del sonno. Il lancio sul mercato di Apple Watch ha dato un’ulteriore spinta all’adozione di accessori intelligenti.

Un altro esempio, l’e-commerce fa ormai parte della nostra quotidianità. L’acquisto avviene a qualsiasi ora, da casa, dall’autobus, in viaggio,... Probabilmente nel prossimo futuro si assisterà alla digitalizzazione dei punti vendita fisici, grazie all’uso di tecnologie capaci di congiungere reale e digitale, come ad esempio i camerini di prova virtuali.

Un altro trend di crescita riguarda la tecnologia NFC (Near Field Communication) ed il proximity marketing, per “colpire” con il proprio messaggio persone che si trovano in una determinata area (e sono in prossimità di un dispositivo attraverso il quale sia possibile instaurare una comunicazione) per stupirli, catturare la loro attenzione, invitarli ad entrare nel proprio punto vendite con informazioni e promozioni sui propri prodotti.

In un contesto così dinamico ed in continuo mutamento, è fondamentale per le aziende saper ascoltare il web, per comprenderne i cambiamenti in real time, aggiornarsi ed investire nella direzione giusta.

Un sito internet non basta, è necessario che sia indicizzato e responsive. La pagina Facebook è utile solo se ben gestita. Non basta più lanciare informazioni nel gigantesco mare dei network, bisogna imparare a comunicare con gli utenti in maniera più capillare.

Bisogna comprendere le esigenze dei propri clienti attuali e potenziali e definire delle esperienze specifiche, dando anche l’opportunità ad ogni individuo di proporre idee e contenuti (crowdsourcing). I social media ad esempio si sono trasformati in servizi di customer care 24 ore su 24, sportelli

virtuali ai quali ogni utente può sottoporre lamentele o chiedere la risoluzione di un problema, con tempi di risposta rapidissimi.

Le tecnologie digitali vengono adottate anche nell'organizzazione interna delle aziende, ad esempio per semplificare i flussi di comunicazione e la collaborazione tra persone e reparti (è ormai frequente che in azienda si comunichi tramite chat e che le riunioni avvengano su Skype, come anche i colloqui di assunzione di potenziali candidati).

Domanda 5

Quali sono le principali attività che vengono svolte all'interno dell'azienda?

Risposta

La divisione Digital di Carpe Diem ha lo scopo di creare valore per il cliente attraverso iniziative di Marketing Digitale. Queste iniziative sono finalizzate a migliorare la customer experience del consumatore, alla profilazione del suo comportamento, all'adozione di best practices per aumentare l'efficienza dell'organizzazione. Le attività riguardano il marketing digitale a 360°: Piano di Marketing Digitale, Customer Experience Design, CRM, Loyalty, E-commerce, Mobile Marketing, Social Media, Analytics.

Domanda 6

A livello organizzativo, qual è il grado di collaborazione con aziende esterne alla vostra? Avete affidato intere attività ad aziende esterne? Se sì, quali?

Risposta

A seconda del livello di complessità del progetto e delle necessità del cliente, Carpe Diem si può avvalere di partner qualificati nei diversi ambiti per garantire il raggiungimento degli obiettivi di business.

Domanda 7

Quali sono secondo lei i principali contributi che il digital marketing offre per aumentare il livello di competitività dei clienti?

Risposta

I benefici di una corretta gestione del Digital Marketing sono diversi: miglioramento della brand reputation, promozione del brand e dei nuovi prodotti, incoraggiamento del Social Sharing, aumento delle vendite, generazione di nuove idee di prodotto (crowdsourcing).

Tipicamente nella definizione del piano di marketing digitale vengono forniti gli strumenti per rispondere alle domande tipiche: come si possono utilizzare i canali digitali per far crescere il business? Qual è la target audience cui rivolgersi? Quali sono le sue caratteristiche? Facebook, Twitter, Google, LinkedIn, Pinterest, etc o quale mix? Come si può aumentare il tasso di crescita delle vendite attraverso la strategia digitale? Come raggiungere la propria audience online? Come incoraggiarla a partecipare?

La sequenza prevede una prima analisi della situazione “dove siamo ora?”, poi il chiarimento degli obiettivi “dove vogliamo andare?” e della strategia “come ci arriviamo?”. In base alla strategie si definiscono le tattiche: si entra nel dettaglio del marketing mix, delle iniziative e delle comunicazioni digitali. Le tattiche si concretizzano in una serie di azioni che consistono nella vera e propria gestione operativa dei piani e dei cambiamenti. La fase di controllo, che non deve essere assolutamente trascurata, serve infine per verificare se gli obiettivi strategici e tattici siano stati raggiunti e come i miglioramenti consentano di programmarne di nuovi.

Domanda 8

Alla luce della definizione proposta all'interno dell'introduzione, ritiene che Carpe Diem si possa configurare come un'impresa virtuale o contribuire alla sua implementazione? Se sì, sotto quali aspetti? Anche alla luce della sua esperienza personale, quali sono secondo lei i principali vantaggi ad operare in una rete di aziende? Quali i rischi?

Risposta

L'attività di Carpe Diem come detto è articolata e si svolge su base progettuale, per garantire la flessibilità necessaria a rispondere in maniera personalizzata alle esigenze espresse man mano dal mercato. È necessario saper creare sinergie per attivare di volta in volta le collaborazioni tra business partner in maniera vincente per tutti, anche per il cliente.

Il vantaggio di un modello collaborativo di questo tipo consiste nel fatto che il servizio specifico non esiste fino a quando non viene espresso nel bisogno del cliente. L'offerta viene creata in maniera personalizzata in funzione della sua specifica esigenza. I partner si ripartiscono così i costi e i rischi, il passaggio di informazioni garantisce reciproco trasferimento di conoscenza. C'è estrema rapidità di risposta agli stimoli del mercato con aumento del livello di personalizzazione dell'offerta.

I rischi risiedono nella corretta definizione dei ruoli tra i partner e nell'assicurarsi che le fasi di progetto possano essere svolte in maniera complementare secondo le esigenze espresse.

Domanda 9

Quali sono i principali strumenti informatici/tecnologici che utilizzate per la gestione delle informazioni all'interno della sua azienda?

Risposta

I partner spesso non operano in prossimità, è quindi fondamentale l'uso di tecnologie digitali che permettono di accorciare le distanze e di realizzare progetti complessi anche a distanza. Questo non esclude però gli incontri vis-à-vis tradizionali ed un massiccio uso del telefono per la gestione dei rapporti, che non possono essere digitalizzati al 100%.

Domanda 10

Ritiene che l'applicazione dei principi della sharing economy all'interno del business di Carpe Diem possa rappresentare un'opportunità per l'ottenimento di determinati vantaggi competitivi?

Risposta

Il tema, anche alla luce della mia diretta esperienza professionale, costituisce sicuramente un elemento di grande attività. Personalmente ritengo di difficile attuazione collaborazioni incentrate sul tema della sharing economy per tutta una serie di motivi legati alla poca chiarezza di piattaforme che mettono in contatto professionisti o appassionati. Credo inoltre che il sistema è caratterizzato da una bassa fiducia nei confronti di tali network virtuali in considerazione del fatto che molto spesso si tende a difendere entro i propri confini aziendali specifiche competenze che altrimenti andrebbero condivise sulla rete. Tuttavia ritengo la sharing economy un fenomeno positivo soprattutto sotto il suo aspetto sociale ed in termini di convenienza. Piattaforme come Huber o Blablacar, per regolare i trasporti tra privati hanno fatto forza sulla possibilità di accedere a forme di spostamento maggiormente convenienti sotto il profilo economico.

ALLEGATO 2 - Intervista a Luca Piona, IT Manager di Medical Equipment Solution and Application Sagl.

Introduzione:

Il lavoro di ricerca che sto conducendo è finalizzato all'analisi del fenomeno dell'impresa virtuale, intesa come aggregato di aziende che collaborano sottoforma di network per acquisire vantaggi competitivi, talvolta circoscritti temporalmente, all'interno del proprio business di riferimento.

La ricerca ha come obiettivo principale la definizione di un business model che rappresenti i processi, le attività e gli strumenti attraverso i quali viene implementata un'impresa virtuale di successo.

Domanda 1

Quali ritiene siano stati i principali cambiamenti che il mercato IT ha subito nel corso degli ultimi anni? Quali invece sono secondo lei i principali trend tecnologici/gestionali che stanno lo caratterizzando o che lo caratterizzeranno in futuro?

Risposta

Sicuramente il più grosso cambiamento degli ultimi anni è stato la possibilità di virtualizzare l'infrastruttura IT – questo ha permesso un grandissimo risparmio per quanto riguarda lo spazio, la flessibilità dell'architettura, i costi e l'energia utilizzata.

Per il futuro vedo invece una forte crescita del Cloud – sicuramente con il passare del tempo diventerà tutto più stabile e soprattutto le persone avranno avuto il tempo di assimilare il prodotto; penso che in alcuni campi si vedrà sparire completamente la famosa “sala server” e sarà rimpiazzata da stanze virtuali. Credo che anche a livello di software si andrà sempre più nella direzione di SaaS, ovvero di software venduto come servizio alla quale l'azienda può accedere senza nessun investimento per quanto riguarda l'infrastruttura.

Il fatto che pure i grossi player del mercato si siano mossi in quella direzione (Microsoft, Amazon, Google, ecc.) credo ne sia la dimostrazione più eclatante.

Domanda 2

Dei trend da lei individuati, ve ne sono alcuni riscontrabili all'interno della sua diretta attività in MESA?

Risposta: MESA si basa su un'infrastruttura completamente virtualizzata e già utilizza dei software in modalità SaaS (SalesForce.com). Per quanto riguarda il Cloud penso che ci vorrà ancora un po' di tempo ma stiamo già iniziando a valutare delle possibili soluzioni.

Domanda 3

Quali sono i principali processi/attività che vengono implementati all'interno dell'ufficio IT di MESA?

Risposta

In MESA, come ufficio IT, ci occupiamo di tutto quello che riguarda l'informatica, le elenco qui sotto:

- gestione dell'infrastruttura
- gestione sistemistica server
- gestione software applicativi
- gestione progetti
- gestione connessione remota verso equipaggiamento medico
- sviluppo applicativi
- supporto utenza

Domanda 4

Quali sono i principali strumenti informatici/tecnologici che utilizzate per gestire la comunicazione tra le aziende del gruppo?

Risposta

All'interno del gruppo lo strumento più utilizzato a livello di comunicazione è sicuramente il sistema e-mail, come MESA abbiamo implementato l'anno

scorso “Skype for Business”, uno strumento di Microsoft, che permette lo scambio di telefonate, chat e file direttamente dal proprio computer.

Domanda 5

Quali sono i principali strumenti informatici/tecnologici che utilizzate per gestire le informazioni tra le aziende del gruppo?

Risposta

Al momento attuale il passaggio di informazioni tra le aziende del gruppo è ancora in fase di maturazione, con il progetto per il nuovo ERP speriamo di implementare uno strumento atto a scambiare informazioni relative al business in modo corretto.

Domanda 6

Quali sono secondo lei i principali contributi che l'IT deve fornire alla propria azienda per aumentare il proprio livello di competitività all'interno del proprio business?

Risposta

Per quanto mi riguarda credo fortemente che l'IT debba essere uno reparto che porti innovazione e idee e soprattutto che le renda concrete. Nel nostro campo, l'healthcare, c'è sicuramente un buon margine di innovazione dato che i nostri competitor, gli OEM, probabilmente vista la poca competizione, non si sono mai evoluti particolarmente dal punto di vista informatico.

Domanda 7

Avete integrato o avete intenzione di integrare in futuro attività/processi/strumenti informatici non presenti in azienda?

Risposta

Sicuramente sì, credo che il nostro prossimo grande progetto sarà la sostituzione dell'ERP a livello di Gruppo, ovvero di un sistema che consenta di condividere processi gestionali come per esempio il servizio al cliente, la finanza e le risorse umane. Ritengo che soprattutto all'interno di un'azienda

molto orientata al networking come la nostra sia una necessità predisporre una semplificazione dei processi interni.

Domanda 8

Alla luce della definizione proposta all'interno dell'introduzione, ritiene che MESA si possa configurare come un'impresa virtuale? Se sì, sotto quali aspetti?

Risposta

Sì e no, dal punto di vista IT potrebbe essere definita così ma rimane una grossa componente "manuale" all'interno dell'azienda.

Domanda 9

Anche alla luce della sua esperienza personale, quali sono secondo lei i principali vantaggi ad operare in una rete di aziende? Quali i rischi?

Risposta

Una rete di aziende dovrebbe permettere un maggior knowhow all'interno del Gruppo – d'altra parte all'inizio ha lo svantaggio di avere un periodo parecchio lungo di assestamento (soprattutto quando le aziende sono più di due). Ritengo inoltre che si possano attuare delle sinergie che consentano sia di aumentare il livello di specificità delle competenze di ciascuna azienda sia di accederne ad altre che senza la collaborazione rimarrebbero all'interno dei confini aziendali della singola impresa.

Domanda 10

Ritiene che la collaborazione con università/centri di ricerca possa rappresentare un'opportunità da cui possano scaturire innovazioni per il mondo IT? Nel suo caso specifico avete mai implementato tali collaborazioni?

Risposta

Noi come MESA negli scorsi abbiamo collaborato con la SSIG (Scuola Superiore Informatica di Gestione) per quanto riguarda gli stage dei suoi

studenti, trovo sia un buon modo per, da una parte, aiutare la formazione e, dall'altra, avere una persona già pronta al mondo del lavoro che possa portare avanti un progetto in modo abbastanza autosufficiente. Valuto positivamente l'esperimento.

Domanda 11

Ritiene che l'applicazione dei principi della sharing economy all'interno del business di MESA possa rappresentare un'opportunità per l'ottenimento di determinati vantaggi competitivi?

Risposta

Alla luce anche di letture personali sull'argomento ritengo la sharing economy un fenomeno sia sociale che economico da non sottovalutare. All'interno della nostra azienda credo che un'esperienza di questo tipo debba essere ponderata sulle finalità a cui essa è rivolta; credo che la condivisione di informazioni e di attività possa rappresentare una sfida interessante se focalizzata sulla definizione di collaborazioni a tutto tondo tra fornitori, clienti e competitor. A tal proposito credo che anche la partecipazione a progetti innovativi da parte di soggetti esterni come liberi professionisti possa costituire un'interessante opportunità attraverso cui apportare innovazione all'interno dei nostri processi.