

## IMPRESA VIRTUALE: UN'OPPORTUNITÀ ANCHE PER I TESSILI TECNICI

**Raffaele De Maria**  
**ENEA DIFF / Technica**

L'evoluzione dei mercati e delle imprese porta a forme di organizzazione in grado di reagire rapidamente alla domanda e alla sua evoluzione, di dare risposte personalizzate, di assicurare eccellenza e flessibilità.

Cresce la complessità, la velocità di cambiamento tecnologico e gestionale, la differenziazione delle esigenze dei clienti.

Questo dà origine a problematiche nuove, in particolare per le PMI, che rappresentano la gran maggioranza del settore dei Tessili tecnici nel nostro paese.

Una risposta avanzata a questa situazione è rappresentata dall'impresa virtuale.

E' bene precisare che qui s'intende per impresa virtuale l'aggregazione temporanea di imprese (PMI) per sfruttare opportunità di mercato e sviluppare la propria capacità competitiva. Le imprese si possono accordare in funzione del prodotto da realizzare, mantenendo la propria autonomia e assumendo ruoli diversi in funzione dell'obiettivo.

Alla base dell'interesse a sviluppare un'impresa virtuale sta il fatto che il sistema produttivo in cui operiamo si basa sempre più sulla conoscenza, sul processo di accumulazione della conoscenza, sulla capacità di sfruttare il suo impiego là dove serve.

In questo contesto i membri che partecipano all'impresa virtuale, pur agendo in piena autonomia, fanno parte di un sistema organizzativo che, in relazione a opportunità di mercato differenziate, si presentano come un'unica impresa, dando origine a linee di divisione del lavoro che possono mutare secondo i progetti e gli ordini da realizzare.

E d'altra parte una realtà di questo tipo col suo sistema organizzativo e di interazioni non presenta limiti di confini territoriali, come si può avere nel caso dei distretti, né quelli di rapporti gerarchizzati, come si potrebbe avere nel caso di un sistema di decentramento produttivo.

I parametri cui fare riferimento sono allora quelli della capacità di apprendere e di relazionarsi, e quindi l'utilità di integrare processi quali progettazione, produzione e logistica, armonizzare sistemi gestionali, di controllo e per la qualità, avere una filosofia condivisa di soluzione ai problemi e per i processi di apprendimento.

Peraltro la possibilità di sviluppare imprese virtuali trova un supporto ovvio nelle nuove tecnologie dell'informazione, che consentono lo sviluppo di nuovi prodotti da parte di entità localizzate ovunque e con una nuova possibilità di gestione del fattore tempo.

Per le PMI, in particolare, che oggi si basano sostanzialmente sul fattore costo e sulla flessibilità, è in sostanza necessario sviluppare un nuovo percorso in direzione di una capacità di rapida accumulazione di conoscenze che ne rafforzi continuamente il core business e la specializzazione, e questo è possibile attraverso l'aggregazione, che apre all'esterno e consente lo scambio continuo delle conoscenze, superando i limiti di una crescita per linee interne. In questo modo, pur mantenendo la loro flessibilità e capacità di reazione e adattamento, è possibile muoversi con l'efficienza delle imprese maggiori.

Le soluzioni concrete per un approccio all'impresa virtuale non vanno viste in maniera rigida, da un lato, e dall'altro non sono di per sé semplici, anche se le condizioni per attuarle sono oggi favorevoli.

Si possono comunque richiamare alcune funzioni:

- Quella dell'integratore che deve conoscere al meglio il mondo esterno e che organizza i soggetti che presidiano un prodotto, un servizio. Si può al riguardo osservare che esperienze in questa direzione si sono avute nei distretti industriali dove operano figure (ad es. il cosiddetto impannatore pratese) che si muovono in questa ottica. Si tratta di una realtà che si può considerare di tipo intermedio, nel senso che oggi occorre fare i conti con una diversa complessità collegata alla produzione del sapere che non trova più nei distretti il proprio focus.
- Quella delle unità che forniscono un pezzo della catena del valore e che presidiano le specializzazioni necessarie in maniera dinamica.
- Quella che assicura un sistema informativo trasparente, distribuito e sicuro e di adattamento costante dell'assetto organizzativo.

Perché proporre questa riflessione sull'impresa nel caso dei Tessili Tecnici?

La risposta in sintesi può essere così articolata:

- Il fattore conoscenza sarà sempre più al centro dello sviluppo di prodotti e applicazioni basate sui tessili tecnici, che non a caso alcuni definiscono come tessili high-tech.
- I tessili tecnici sono un mondo che investe molteplici settori ed è fortemente legato allo sviluppo di prodotti centrati sui bisogni in continua evoluzione dell'utilizzatore finale, costituendo spesso una parte importante ma non esaustiva del prodotto finale.
- Una cooperazione interdisciplinare è indispensabile per mantenere la competitività a lungo termine.
- Le potenzialità, in termini di sostituzione di altri materiali e di sviluppo di nuove soluzioni offerte dal ricorso ai tessili tecnici, permangono molto elevate, ma questo passa per una più avanzata capacità di cooperazione e di approccio interdisciplinare, che può trovare risposta nel modello organizzativo dell'impresa virtuale.

L'IRC IRENE ha ritenuto interessante richiamare il tema dell'impresa virtuale in quanto il mondo di tessili tecnici può trovare in IRENE un utile punto di appoggio per avviare progetti e sperimentazioni in tal senso.

Si può, infatti, richiamare che:

- Parte significativa di un'impresa virtuale è la capacità di operare in un contesto globale. IRENE ha tra i suoi compiti quello di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese verso Europa e paesi dell'Est Europa.
- IRENE opera per favorire la crescita delle conoscenze attraverso la promozione di processi interattivi tra imprese e tra queste e il mondo della ricerca, e questo è strategico, come detto, per il settore.
- IRENE si propone di favorire i processi evolutivi dei distretti industriali che si trovano nella necessità di sviluppare una nuova capacità di accumulazione delle conoscenze, che sempre più vengono prodotte all'esterno dei distretti, azione che può avere una sua valenza anche per il settore.
- IRENE può aiutare a individuare i percorsi più utili per il settore e supportare la realizzazione di imprese virtuali, sostenendo lo sviluppo di competenze specifiche a questo fine, la loro diffusione, la creazione di una base di conoscenze condivisa e replicabile in collaborazione con quanti sono interessati a diversi livelli, al proprio

interno e all'esterno, a potenziare una risposta creativa del sistema dei tessili tecnici ai cambiamenti in atto.