

## Convergence

&gt;&gt;&gt;e-business e distretti industriali



di MARIA CHIARVESIO e STEFANO MICELLI \*

**M**odello organizzativo su cui l'Italia ha costruito buona parte della sua competitività sui mercati internazionali, i distretti industriali hanno consentito di coniugare culture locali e vantaggio competitivo in settori che molti economisti consideravano inesorabilmente in declino. Ha permesso di traghettare un patrimonio di saperi artigianali sedimentati nelle nostre regioni in un'economia globale sempre più attenta a cogliere il valore di specializzazioni eccellenti. Ma che probabilità ha questo modello di organizzazione industriale di confermare la sua validità in un'economia sempre più digitale? Quanto è attuale oggi un modello che ha fatto della sua differenza un punto di forza nello scenario internazionale?

La recente crisi dei mercati finanziari ha ridimensionato il mito di una new economy omologata a modelli di business cui, pareva, tutti avrebbero dovuto rapidamente allinearsi. Al contrario, ha riproposto la necessità di confrontarsi con una grande varietà di modelli economici, diversi per caratteristiche geografiche e di settore, difficilmente riconducibili a piattaforme e servizi di tipo elementare.

La digitalizzazione dei distretti industriali è cruciale per la nostra economia. Per valutare quanto sta accadendo bisogna lasciare da parte luoghi comuni consolidati e mettere a fuoco l'effettivo processo di convergenza fra domanda e offerta di tecnologia, con un'analisi che consentirà di identificare i modelli di diffusione dell'innovazione tecnologica e le contraddizioni cui gli operatori del settore, pubblici e privati, dovranno dare risposta.

*I distretti industriali rappresentano un modello di organizzazione produttiva sul quale l'Italia ha costruito gran parte del suo successo economico. Dalla capacità di riprodurne le strutture relazionali e i modelli operativi in forma virtuale, tramite le tecnologie della Rete, parte, per l'Osservatorio Tedis, la sfida italiana all'e-business*

Le rilevazioni 2000 dell'Osservatorio TeDIS hanno coinvolto 33 distretti industriali appartenenti alle regioni italiane che più sono state caratterizzate da questo modello di sviluppo economico: il Nord Est, la Lombardia, l'Emilia Romagna, il Piemonte, la Toscana, le Marche (vedi figura 1). I distretti sono stati selezionati nei tre comparti più significativi del 'made in Italy': moda, casa-arredo e meccanica-impiantistica. Complessivamente si tratta di un database di 1009 imprese appartenenti al sotto-universo delle aziende distrettuali con almeno 10 miliardi di fatturato.

Il punto di partenza per un'analisi dell'economia digitale in Italia è lo studio del rapporto tra l'evoluzione dei modelli di business delle imprese e la struttura della domanda di tecnologie di rete. Non si tratta, insomma, di analizzare se le imprese sono innovative in sé, quanto di verificare la rispondenza fra modello economico e tecnologie utilizzate.

Riguardo l'organizzazione delle relazioni produttive, i distretti industriali si confermano sistemi complessi a modello reticolare. Il distretto è una rete d'impresе, persone, istituzioni che ha una significativa base territoriale ma è aperta ai mercati internazionali. È forte il ricorso delle imprese all'outsourcing delle attività economiche che non costituiscono il core business: l'82,4% esternalizza almeno parte del processo produttivo. Consistente il radicamento dei partner, per il 60% dei quali, con punte ancora più elevate in Veneto e Toscana, il sistema locale è il principale luogo di acquisizione delle subforniture strategiche (a conferma dell'importanza del distretto come bacino di competenze specializzate). È però visibile la tendenza all'apertura internazionale: per circa il 7% delle imprese i subfornitori strategici sono prevalentemente all'estero.

L'impresa distrettuale ha una forte vocazione all'esportazione: oltre il 40% delle imprese contattate realizza almeno metà del fatturato sui mercati



# Convergence

>>>e-business e distretti industriali



Gli effetti del buon governo sulla città (particolare) Ambrogio Lorenzetti Palazzo Pubblico, Siena

## Dai distretti industriali una sfida all'e-business

esteri, e meno del 10% opera unicamente nell'ambito dei confini nazionali. I clienti sono raggiunti tramite complesse reti di strutture commerciali e di agenti; per metà delle imprese intervistate il rapporto con i clienti industriali è di tipo collaborativo.

Rispetto a questo modello, gli imprenditori locali stanno seguendo un percorso di adozione delle tecnologie di rete oggi ben identificabile. Vediamo alcuni dati significativi.

### E-mail e web-site spopolano

<http://zerouno.mondadori.com>

Gli strumenti più complessi, quelli che richiedono investimenti e una chiara progettualità, non sono ancora largamente adottati (vedi figura 2). Gli Erp sono presenti nel 20% dei casi, con una percentuale più alta (29,9%) nel settore meccanico, sulla spinta dei grandi committenti dell'automotive e dell'elettrodomestico bianco; queste quote sono però considerevoli, se si pensa che al Nord Est in un anno la diffusione è passata dall'9,8 al 21,5% (vedi ZeroUno n.229). Lo stesso discorso vale per il groupware, che trova una

diffusione del 10,2% (con i due estremi del 15,6% nel Nord Est e del 4,3% in Toscana).

Completamente diverso è l'atteggiamento nei confronti di strumenti di comunicazione facilmente accessibili come la posta elettronica e il sito web. La prima è ormai entrata in quasi tutte le imprese intervistate: il 93%. Ciò significa che, con telefono e fax, l'e-mail sta ormai entrando a far parte dei comuni mezzi di comunicazione delle imprese. Il 42,1% delle imprese dichiara di averne dotato tutti gli uffici e solo

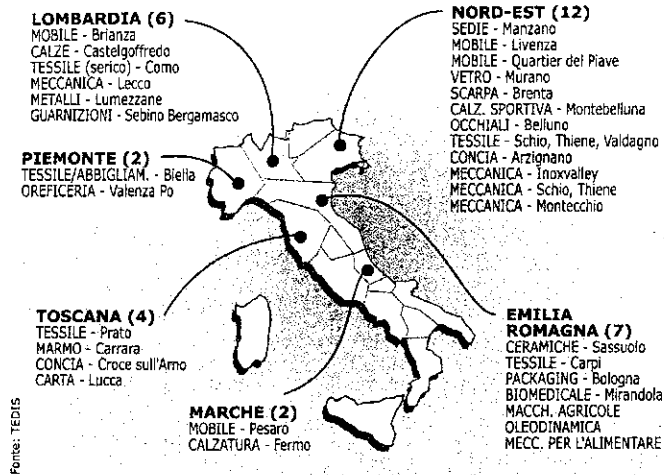


## Convergence

>>> e-business e distretti industriali



Figura 1 - La mappa dei 33 distretti industriali

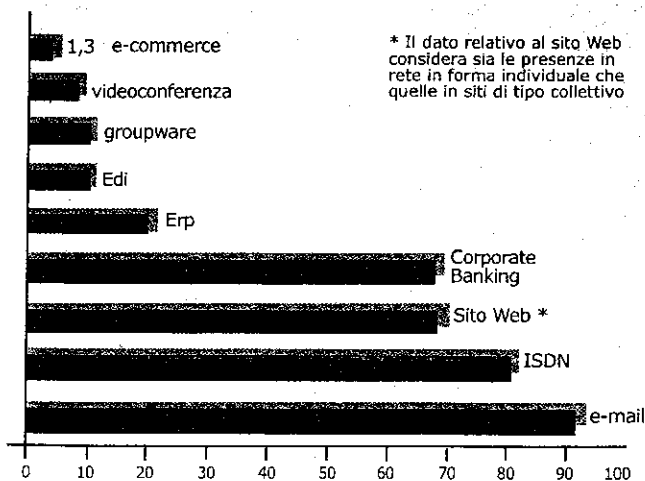


il 14,4% ha un'unica casella di posta aziendale. A ciò si aggiunge l'uso medio-alto dello strumento, utilizzato nelle relazioni con la rete commerciale dal 62,2% delle imprese, con punte del 76,0% nel comparto meccanico. (vedi figura 3).

Parallelamente alla posta, anche il sito web, altra tecnologia che ormai possiamo considerare commodity, risulta ampiamente diffuso (69,6%),

sebbene con notevoli differenze settoriali e territoriali. Nella moda infatti troviamo una diffusione inferiore (58%), influenzata dalle basse percentuali dei aree come il tessile di Prato (50,5%) o di Como (45,8%, molte imprese però dichiarano che la costruzione del sito è già avviata). Viceversa, troviamo percentuali alte nel Nord Est, con distretti in cui si hanno diffusioni superiori al 95% (come le sedie di Manzano e la meccanica di Schio).

Figura 2 - Le tecnologie di rete nei distretti italiani



### L'e-commerce non convince

Le imprese considerano il sito Web un nuovo e importante strumento per interagire con il mercato e i clienti, al

quale affidare importanti funzioni di raccolta di informazioni e di relazione con la catena del valore, ma quasi mai uno strumento di vendita: solo l'1,3% ha infatti dichiarato di vendere i propri prodotti in rete. Nonostante una grande attenzione, a parole, per l'e-commerce, vi è quindi nei fatti ancora diffidenza. Ciò in quanto il commercio online così come oggi percepito (sito di vendita individuale o al massimo mall; i marketplace digitali sono ancora poco noti) viene ritenuto inadatto alle specificità delle imprese o dei prodotti realizzati.

Ciò non deve sorprendere se si riflette sul fatto che i distretti industriali sono sistemi distribuiti di imprese di piccole dimensioni che hanno sviluppato competenze altamente specializzate e hanno costruito il proprio vantaggio competitivo sulla flessibilità e sulla capacità di personalizzazione dei prodotti in stretta connessione e comunicazione con i clienti. Le soluzioni di e-commerce non saranno considerate adeguate per questo tipo di rapporti finché non potranno supportare anche relazioni collaborative in rete. D'altra parte, la rete sta diventando uno strumento per migliorare la conoscenza del mercato e la qualità delle relazioni; la raccolta di informazioni con form preimpostati o le aree riservate per l'aggiornamento della rete distributiva sono solo due degli strumenti che iniziano ad essere sempre più frequentemente adottati.

Questo quadro riflette criteri di investimento orientati a un approccio incrementale e a una costante ricerca di appropriatezza fra necessità e applicazioni. Diffidenti verso gli allarmismi di un'offerta interessata e attente a seguire un percorso di innovazione graduale rispetto alle proprie strategie, le Pmi non puntano a riorganizzare il proprio modello di business, ma si focalizzano in modo selettivo su strumenti in grado di sostenerlo. Hanno preferito non aderire a innovazioni radicali ma rischiose e hanno scelto soluzioni allineate al proprio modello relazionale per valorizzare i punti di forza costruiti nella storia dell'azienda e del sistema locale.

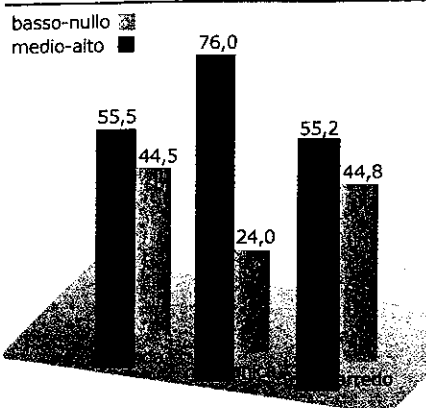


## Convergence

>>>e-business e distretti industriali



Figura 3 - L'uso dell'e-mail



### Un'offerta in evoluzione

I fornitori di It hanno a lungo sotto-stimato la specificità del contesto italiano. In molti casi si sono limitati a proporre soluzioni sviluppate secondo una logica di downsizing rispetto ad applicativi costruiti per grandi organizzazioni, spesso appartenenti a settori poco coerenti con la manifattura discreta, area in cui l'impresa italiana continua ancora ad eccellere.

Negli ultimi mesi però l'offerta si è mostrata determinata a proporre soluzioni innovative sempre più mirate alle specificità del modello industriale italiano e le cui caratteristiche riflettono tre criteri guida:

- 1) la riduzione delle barriere all'entrata di soluzioni specifiche per le Pmi;
- 2) la focalizzazione su tecnologie e logiche applicative a supporto di funzioni di interfaccia con l'ambiente estemo;
- 3) l'importanza di piattaforme di servizi fruibili non in contesti individuali ma collettivi.

Pur scontrandosi spesso con un mercato ancora scarsamente formato e con problemi di tipo culturale, questo nuovo atteggiamento dà già i primi risultati. Si moltiplicano i progetti e le soluzioni business pensate appositamente

per i mercati e settori tipici della Pmi italiana e si percepisce che attorno alla transazione devono essere offerte soluzioni e strumenti in grado di supportare l'incontro tra domanda e offerta e l'utilizzo di servizi e contenuti indirizzati a colmare i punti deboli delle piccole imprese: la conoscenza del mercato, l'aggiornamento professionale e settoriale, l'innovazione.

Dal punto di vista della sostenibilità economica, il terzo punto (quello delle piattaforme pubbliche, come i marketplace) è il più difficile da sviluppare. Qui i fornitori di tecnologie, piuttosto che gli operatori istituzionali o altri soggetti indipendenti, tendono in particolare a progettare piattaforme verticali che si pongono proprio l'obiettivo di replicare in rete le dinamiche osservabili nei contesti reali dei distretti industriali.

Volendo descrivere i progetti in corso, i parametri che qualificano queste attività sono due (vedi figura 4): 1) la complessità dei processi transazionali e non che l'impresa è chiamata a gestire sulla piattaforma;

2) la rilevanza e la qualità dei contenuti informativi erogati dall'ambiente. Dove prevale la prima dimensione troviamo i marketplace focalizzati sui servizi tecnologici (dalle directory ai tool per il dynamic pricing); tipicamente strumenti per individuare clienti o fornitori e negoziare una transazione, con la possibilità di gestire il backoffice o di integrare la gestione delle transazioni con i processi interni, eventualmente fruendo di applicazioni in modalità Asp. **Skygeo.it** è un esempio di questo modello.

I portali informativi tendono, al contrario, a mettere in secondo piano la transazione, limitandosi spesso a realizzare un catalogo di imprese, ma ad organizzare contenuti specifici per il comparto produttivo: riviste on line, forum con specialisti, informazioni di settore, partnership con enti di forma-

zione, società finanziarie, società di consulenza. A questa categoria appartiene **E-opti.com**, ma si segnalano anche portali di origine distrettuale come **Meccanicautile.it**, **Paginetessili.it**, **Leccomech.com**.

Un terzo modello nasce dalla convergenza delle due dimensioni verso soluzioni che supportino totalmente un settore o un distretto grazie a opportunità sia di scambio che di informazione. In tal caso si ricrea un ambiente virtuale in grado di riprodurre gli elementi più significativi e caratterizzanti dei distretti industriali: l'aggregazione, la visibilità, la comunità. Si tratta di quelle che a pieno titolo possono essere chiamate comunità verticali. **Mec-market.com** è un esempio significativo, assieme a **Fashionado.com** e ai progetti dei distretti di Lumezzane o della ceramica di Sassuolo (**Tilesquare.com**).

### Verso quale scenario?

L'evoluzione che sta seguendo la domanda è sufficiente per produrre uno scenario in cui si realizzeranno effettivamente distretti digitali? Vi sono in realtà dubbi fondati che una serie di sforzi a livello individuale, tanto dal lato della domanda che dell'offerta, riesca a generare uno stacco sul piano del sistema nel complesso.

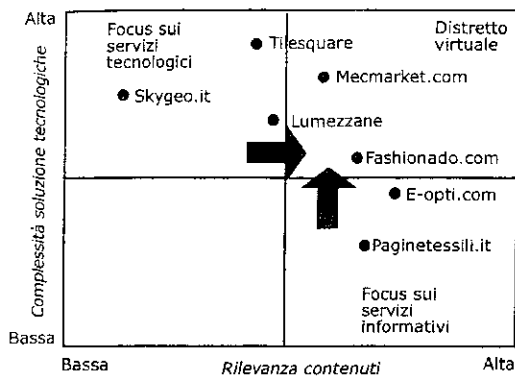
I processi di sperimentazione e di apprendimento delle singole imprese sono certamente fondamentali per alimentare l'innovazione; la digitalizzazione dei distretti industriali, tuttavia, può difficilmente limitarsi a questo. La rete locale all'interno dei distretti industriali ha funzionato ed avuto successo perché poggiava su tre beni che la collettività ha messo a disposizione: un linguaggio comune tipico di uno specifico settore, la fiducia reciproca fra gli attori, un processo di ripartizione del rischio su base economica e sociale. Linguaggio, fiducia, sistemi di ripartizione del rischio erano risorse costruite e mantenute dal sistema di relazioni che si era storicamente sviluppato e riprodotte nell'ambito del contesto territoriale. Quando la rete si apre e dà



## Convergence >>> e-business e distretti industriali



Figura 4 - La struttura dell'offerta per le Pmi



spazio a soggetti nuovi, distanti dal sistema locale, gli strumenti di condivisione e comunicazione messi a

problematico e richiede un investimento di riprogettazione dei linguaggi e dei criteri di certificazione di tipo colletti-

vo; un investimento che tuttavia non può configurarsi come somma di sforzi individuali, ma che vede piuttosto in primo piano il soggetto pubblico che, auspicabilmente attraverso strutture private, deve farsi carico di garantire la sostenibilità, lo sviluppo e la continuità di progetti di costruzione di nuovi standard e codici condivisi. Il ruolo del pubblico per il sostegno delle reti digitali diventa il tema nuovo delle politiche industriali locali e mai come adesso il problema del 'locale e globale' cessa di essere uno slogan per diventare un tema concreto di lavoro ●

*Stefano Micelli è professore associato di Marketing presso l'Università degli Studi di Padova e direttore del TeDIS Center della Venice International University.*

*Maria Chiarvesio è ricercatore presso l'Università degli studi di Udine e responsabile dell'Osservatorio Reti e tecnologie per la piccola e media impresa del TeDIS Center.*

### Marketplace per le imprese dei distretti industriali

**Mecmarket** ([www.mecmarket.com](http://www.mecmarket.com)); è un marketplace verticale specializzato nel settore della meccanica. Promosso da partner di natura industriale e finanziaria, affianca alla dimensione transazionale una forte attenzione alla creazione di una comunità di operatori specializzati che trovano un ambiente di servizi a supporto della collaborazione e dello scambio in rete.

- **Fashionado** ([www.fashionado.com](http://www.fashionado.com)); marketplace del settore tessile-abbigliamento, si propone alle imprese come canale di accesso in rete e punto di aggregazione per gestire i processi di acquisto e vendita online. Promosso da un sistema di partner complementari (leader di settore e operatori tecnologici e finanziari) offre in un unico ambiente transazione, servizi e discussione in rete.

- **Tilesquare** ([www.tilesquare.com](http://www.tilesquare.com)); portale per il distretto della ceramica di Sassuolo, promosso da un operatore industriale indipendente, intende aggregare produttori e distributori di piastrelle all'interno di un marketplace collaborativo (ambiente di servizi).

- **E-opti.com** ([www.e-opti.com](http://www.e-opti.com)); gestito da un operatore indipendente, si propone come ambiente specializzato per l'ottica, con servizi informativi, contenuti mirati (rivista online Real-eyes.it) e consulenza specialistica ad alto valore aggiunto. Svolge inoltre attività di intermediazione tra produttori ed ottici tramite

soluzioni di commercio elettronico (cataloghi).

- **Acrib** ([www.acrib.it](http://www.acrib.it)); portale istituzionale dell'Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta, offre alle imprese del distretto associate alta visibilità e facile reperibilità (directory); accesso informativo verso altre istituzioni del settore e un'area riservata per gestire i processi di acquisto/vendita online.

- **MeccanicaUtile** ([www.meccanicautile.it](http://www.meccanicautile.it)); è un marketplace promosso da tre importanti realtà del settore elettro-meccanico vicentino. Non è ancora sviluppato l'ambito transazionale, ma vengono offerti servizi informativi e contenuti specializzati per il settore elettro-meccanico, anche con approfondimenti, servizi formativi e forum tecnici.

- **Pagnetessili** ([www.pagnetessili.it](http://www.pagnetessili.it)); promosso da imprenditori di Prato in collaborazione con partner tecnologici e di consulenza, si propone come portale dei distretti tessili. L'ambiente consente di aggregare domanda e offerta con un sistema di servizi informativi e di supporto specifici del tessile oltre a strumenti di interazione in rete (forum).

- **Skygeo** ([www.skygeo.it](http://www.skygeo.it)); si caratterizza per l'offerta di servizi B2B (modalità ASP) con focalizzazione su attivazione di ambienti di incontro e di scambio per le PMI. Dodici di queste 'trading community' sono già state attivate, specializzate in settori diversi legati all'ambito della meccanica.

