

FOCUS

UNA RICERCA SUI DISTRETTI

Internazionalizzazione e tecnologie di rete

A QUALI CONDIZIONI ED IN CHE MISURA LE NUOVE TECNOLOGIE POSSONO
 SUPPORTARE LA DINAMICA DI TRASFORMAZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI GENERATA
 DAI GRANDI CAMBIAMENTI STRUTTURALI DELLA NOSTRA ECONOMIA?

Maria Chiarvesio*
 e Stefano Micelli*

In pochi anni, il dibattito sul rapporto fra distretti industriali e tecnologie di rete si è profondamente trasformato. Verso la fine degli anni '90, in coincidenza con l'esplosione del fenomeno della *new economy*, il tema dell'evoluzione dei distretti verso forme avanzate di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione è stato letto come problema di adeguamento del modello distrettuale alle regole della nuova economia digitale. I distretti industriali italiani, che avevano affermato il proprio successo in campo sia nazionale sia internazionale, erano chiamati ad adeguarsi ai principi del commercio elettronico, a fare proprie le opportunità del Web, a trasformare le logiche di comunicazione tradizionale adottando Internet come *medium* di riferimento.

La fine della *new economy* e la scomparsa delle aziende *dot.com* hanno determinato un netto cambio di prospettiva per i distretti. Si è diffuso un atteggiamento meno apprensivo e, per molti aspetti, anche più ottimista rispetto alle previsioni sulla capacità di tenuta del modello distrettuale. Il problema non è più se e come i distretti industriali migreranno verso forme vere o presunte di distretti virtuali, quanto piuttosto a quali condizioni e in che misura le nuove tecnologie possono effettivamente supportare una dinamica di trasformazione generata dai grandi cambiamenti strutturali che caratterizzano la nostra economia. In particolare oggi i distretti industriali italiani sono chiamati a rinnovarsi per effetto di un

processo di globalizzazione dell'economia che spinge a ridefinire le fonti del vantaggio competitivo per l'impresa, in congiunzione con un'innovazione tecnologica che favorisce processi organizzativi efficienti e abilità dinamiche comunicative ricche all'interno di una rete estesa di interlocutori.

Da questo punto di vista un processo che desta sempre maggiore interesse per le sfide che lancia ai sistemi produttivi locali è quello dell'internazionalizzazione della produzione, che vede come protagoniste non più solo le grandi multinazionali, ma anche le piccole e medie imprese distrettuali, che, da sole o in gruppi più o meno compatibili hanno affrontato le sfide dei mercati esteri ed in particolare dei Balcani. La caduta del muro di Berlino e l'inizio di un nuovo processo di integrazione europea hanno infatti aperto una nova fase dell'internazionalizzazione, che coinvolge in modo profondo la piccola e media impresa italiana e che ha forti implicazioni sulle reti di fornitura e sulla riorganizzazione dei processi produttivi su base locale.

L'interesse per il tema nasce proprio da questo: il vantaggio competitivo della PMI italiana e il successo dei distretti industriali sono stati tradizionalmente originati dal forte legame con il territorio e dal presidio diretto dei processi manifatturieri, da cui è sempre dipesa la capacità stessa di progettazione e innovazione delle imprese. I processi di delocalizzazione della produzione propongono un disaccoppiamento tra impresa e territorio, tra luoghi di progettazione e luoghi di produzione e impongono di riflettere in che misura effettivamente i

processi in atto trasformano l'orizzonte competitivo delle imprese e rinnovano le sfide a cui è chiamato il sistema distrettuale nel suo complesso.

Su questo tema il TeDIS Center ha focalizzato l'attenzione in una recente rilevazione condotta nell'ambito dell'Osservatorio "Reti e tecnologie per le PMI". L'obiettivo dell'indagine, realizzata nei primi mesi del 2003 è stato in particolare quello di cogliere i processi di investimento in tecnologie di rete in corso nelle PMI italiane in connessione con i processi di internazionalizzazione della produzione.

Quanto più il sistema di relazioni e di divisione del lavoro delle imprese, anche distrettuali, si amplia su scala internazionale, tanto più diventa cruciale la capacità di gestire con efficacia e continuità la pluralità di rapporti instaurati; da questo punto di vista si tratta di ripensare sia gli strumenti di management usuali delle imprese distrettuali, basati fondamentalmente sull'informalità delle relazioni, sia le modalità e gli strumenti di gestione delle comunicazioni. Quando la produzione è distribuita dal punto di vista geografico in uno o più paesi esteri, la capacità di controllo dei processi, delle commesse, dei tempi di consegna, della qualità dell'output e del servizio non può più prescindere dall'investimento in tecnologie di rete.

Questo aspetto è stato colto dalle grandi imprese, dalle multinazionali americane per prime, che hanno saputo sfruttare le opportunità delle nuove tecnologie proprio per continuare il proprio processo di espansione internazionale mantenendo un forte controllo centrale,

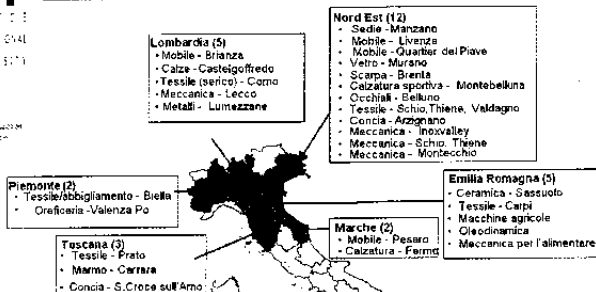




I distretti dell'Osservatorio

V E N E T I E
 I N T E R N A Z I O N A L I
 U N I V E R S I T A

CONTRATTI
 I N T E R N A Z I O N A L I
 I N T E R N A Z I O N A L I
 I N T E R N A Z I O N A L I



ma vede oggi più impreparate le Pmi distrettuali che più di recente hanno affrontato le complesse sfide dell'internazionalizzazione.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE LEADER DISTRETTUALI

La ricerca qui brevemente presentata si riferisce ad un'indagine quantitativa condotta su oltre 800 imprese dei 29 principali distretti industriali italiani operanti nei comparti tipici del *made in Italy*: moda, casa-arredo, meccanica (fig. 1). All'indagine hanno risposto complessivamente 527 aziende appartenenti per il 27,3% al Nord Est, il 30,2% al Nord Ovest (Lombardia e Piemonte), il 42,5% al Centro (Emilia Romagna, Toscana, Marche). Rispetto ai comparti produttivi, il 31,9% opera nel settore meccanico, il 42,9% nel comparto moda (tessile-abbigliamento, calzatura, occhiali, concia), il 25,2% nel comparto dell'arredo-casa (mobili, vetro).

Dal punto di vista dimensionale, si tratta di imprese che nel 2002 hanno registrato un fatturato medio di 24 milioni di Euro e che nel 30% dei casi appartiene a un gruppo industriale.

Per quanto riguarda l'attività, le imprese realizzano prevalentemente

prodotti finiti per il mercato (50,7%) o per altre imprese di produzione (36,1%) e operano perlopiù su commessa (58,2%); solo il 21,1% delle aziende lavora a magazzino.

Con riferimento specifico all'internazionalizzazione del sistema del valore, da un lato le aziende intervistate confermano la forte proiezione internazionale di tipo commerciale ormai acquisita dai distretti industriali; dall'altro si rileva che anche l'internazionalizzazione produttiva oggi coinvolge una quota rilevante delle imprese.

In modo più specifico, rispetto ai mercati di sbocco, metà del fatturato aziendale è realizzato sui mercati esteri: l'export medio si attesta, infatti, intorno al 46% dei ricavi aziendali e il 40% delle aziende contattate esporta oltre metà del proprio fatturato; in più, il 37% delle aziende dichiara di avere consociate o filiali commerciali per la vendita all'estero. Dall'altro lato, l'analisi delle caratteristiche della *supply chain* rivela che l'apertura internazionale della catena del valore coinvolge il 33,4% dei casi intervistati. Tale apertura non avviene solo attraverso investimenti diretti all'estero, tradizionale soluzione adottata dalle multinazionali; questi costituiscono piuttosto una delle

componenti di un processo di internazionalizzazione molto più articolato, che trova più spesso la forma di un allungamento delle catene di fornitura, sia di tipo strategico sia di lavorazione (contoterzismo).

Se il 32,4% delle aziende che si rivolgono all'estero per almeno una parte delle produzioni della filiera ha effettivamente costituito stabilimenti produttivi oltre confine, la modalità di internazionalizzazione più frequente è data dalla costituzione di relazioni di partnership con fornitori strategici, attuate dal 64,2% delle imprese che hanno rapporti produttivi con l'estero. Il 21,6% delle imprese fa inoltre ricorso a contoterzisti esteri. Complessivamente, il 15,9% delle aziende con internazionalizzazione produttiva ha sviluppato più di una forma di presenza all'estero.

Se andiamo a considerare i luoghi in cui vengono organizzate le attività di produzione, emerge una geografia differenziata rispetto alle diverse relazioni. I fornitori strategici esteri sono prevalentemente localizzati in Europa occidentale (67,3%), anche se si iniziano a registrare aperture ai paesi del Far East, Cina innanzitutto, (22,1%) o dell'Est Europa, nell'area balcanica e non; al contrario, paesi come Usa e Giappone, sempre più mercati di sbocco delle produzioni distrettuali, non vengono considerati anche come fornitori, se non in casi sporadici. Diversamente dalle forniture strategiche, quelle prevalentemente di lavorazione sono collocate nei paesi ad economia emergente, con prevalenza dell'area balcanica (43,6%) e di altri paesi dell'Est Europa (30,8%), seguito dal Far East (25,6%). Infine, i paesi selezionati per realizzare investimenti diretti si trovano preferibilmente in Est Europa, immediatamente seguiti dall'Europa occidentale, con una ulteriore differenziazione in funzione delle motivazioni legate agli Investimenti Diretti Esteri: per conseguire economie di costo (motivazione primaria), ci si rivolge prevalentemente all'Europa orien-



tale; qualora l'obiettivo sia quello di incrementare le quote di mercato, sono in genere preferiti gli investimenti in Europa occidentale. Rispetto al quadro sinteticamente presentato si può osservare che al momento le imprese maggiori dei distretti, nonostante i processi di internazionalizzazione in corso, mantengono ancora un legame forte con il proprio territorio e non prevedono ulteriori processi di rilocalizzazione della produzione (nel 60% dei casi le imprese non intendono modificare il proprio parco fornitori nei prossimi tre anni); tuttavia, solo una piccola percentuale di imprese (5%) pensa di riportare in Italia forniture delocalizzate e il 10% delle aziende intende accrescere i fornitori esteri, in sostituzione o in aggiunta di quelli locali.

TECNOLOGIE PER L'ORGANIZZAZIONE E PER LA RETE

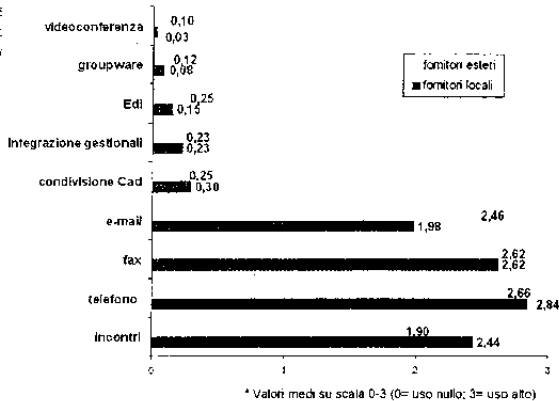
Rispetto al quadro delineato, che evidenzia un insieme composito e variegato di relazioni che trascendono il sistema locale, i dati raccolti mostrano alcune difficoltà delle imprese distrettuali nella gestione delle nuove reti per suddividere il lavoro scala transnazionale. Queste richiedono capacità manageriali e forme di coordinamento più evolute, con particolare riferimento all'uso delle tecnologie. A livello internazionale le imprese tendono infatti a replicare lo stesso modello organizzativo e gestionale sviluppato a livello locale, dando ampio spazio agli incontri e al telefono e facendo scarso ricorso a strumenti di comunicazione più innovativi, fatta eccezione per l'ormai ampio uso della posta elettronica (figg. 2-3). Questi aspetti risultano tanto più evidenti quanto più ci si confronta con la realtà delle grandi imprese multinazionali, che hanno fatto delle tecnologie di rete un fattore strategico fondamentale per coordinare sedi e stabilimenti operativi nei diversi Paesi di localizzazione. In un quadro che, sul versante delle nuove tecnologie, ha visto la grande impresa tradizionalmente



VENICE
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

INTEGRAZIONE
DEI SISTEMI
INFORMATIVI
E DEI SISTEMI
OPERATIVI

L'utilizzo degli strumenti di comunicazione con i fornitori strategici*



più innovativa rispetto alla PMI, le grandi organizzazioni hanno colto rapidamente le potenzialità offerte dall'ICT come infrastruttura chiave per incrementare l'efficienza dei processi e l'efficacia comunicativa interni. Le tecnologie di rete hanno permesso, infatti, non solo di migliorare la trasparenza ed il controllo dei processi produttivi interni (ERP), ma più in generale di riorganizzare su nuove basi il lavoro, per mezzo di piattaforme tecnologiche condivise (*groupware*).

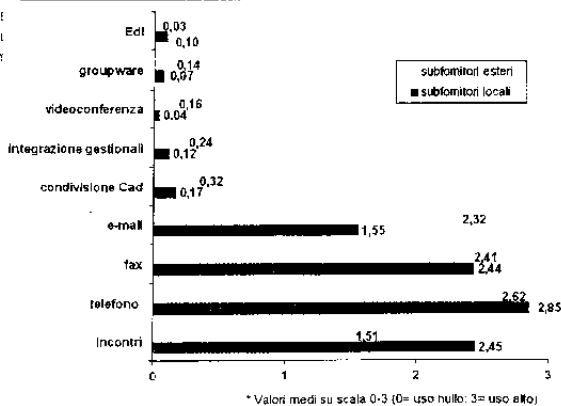
Questi strumenti diventano necessari per il mantenimento della competitività di imprese di grandi dimensioni, soprattutto quando assumono la veste di multinazionali. Infatti, in assenza di soluzioni tecnologiche adeguate, il management della grande *corporation* non sarebbe stato in grado di assegnare in modo preciso obiettivi e attività alle diverse sedi, assicurandosi uno stretto controllo e garantendosi un coordinamento efficace ed efficiente su scala globale. Le tecnologie di



VENICE
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

INTEGRAZIONE
DEI SISTEMI
INFORMATIVI
E DEI SISTEMI
OPERATIVI

L'utilizzo degli strumenti di comunicazione con i subfornitori conto terzi*

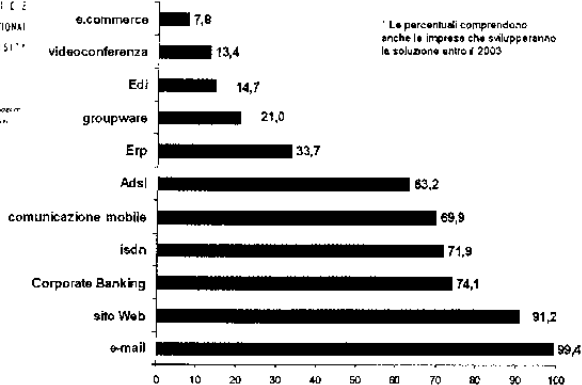




VENICE
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

Center of Research
Microcomputers
Software
Networks
Systems

La diffusione delle tecnologie di rete*



rete non sono però unicamente dei meri strumenti di trasmissione di informazioni standard, di natura codificata, necessarie all'operatività dell'impresa. Al contrario, l'ICT consente alle grandi imprese di gestire processi di generazione, elaborazione e diffusione della conoscenza, all'interno di ambienti elettronici sempre più ricchi (multimedialità) e destrutturati. Mentre le PMI dei distretti hanno fatto del territorio l'infrastruttura che ha sostenuto ed alimentato pro-

cessi di innovazione distribuiti e di condivisione del sapere tra le imprese, al contrario le grandi organizzazioni hanno creato attraverso l'ICT dei contesti di natura virtuale come piattaforme di interscambio cognitivo e di sviluppo dell'innovazione, sia a livello interno sia coinvolgendo interlocutori privilegiati lungo la supply chain. Le attuali difficoltà delle imprese distrettuali a riqualificare e riorganizzare da un punto di vista tecnologico le relazioni internazionali

non sembrano tuttavia totalmente attribuibili alla tradizionale inadeguatezza complessiva della dotazione tecnologica. Rispetto alle tecnologie di rete, le imprese si presentano infatti potenzialmente preparate ad affrontare la sfida della globalizzazione. Nell'ambito di un processo di investimento in Ict prevalentemente cauto e di natura incrementale e selettiva, le imprese leader sembrano oggi aver portato a compimento un lungo percorso di apprendimento e di sperimentazione e aver imboccato con decisione la strada dei sistemi gestionali integrati. Nonostante permanga ancora un gap tra adozione di tecnologie commodity, di facile implementazione, come la posta elettronica e il sito web, e tecnologie a progetto (ERP, groupware), che richiedono un maggiore impegno strategico ed organizzativo, la dotazione tecnologica interna delle imprese distrettuali risulta notevolmente arricchita, con maggiore evidenza nelle imprese di maggiori dimensioni (figg. 4-5); in particolare risultano progressivamente sempre più diffusi gli ERP, adottati da più di un terzo delle imprese (33,7%), in particolare nel comparto meccanico e nelle imprese con oltre 26 milioni di euro di fatturato (oltre 59,6% di adozione).

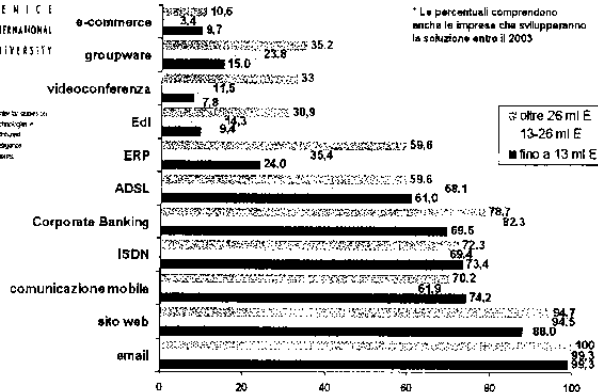
Oggi viene tuttavia richiesto di fare ancora un passo in più; quelle che oggi sembrano perlopiù "tecnologie per l'organizzazione", strumenti utili per una migliore gestione delle informazioni interne all'azienda, devono assumere la configurazione di "tecnologie per la rete". Nel momento in cui processi di internazionalizzazione produttiva affiancano quelli commerciali, le relazioni interaziendali assumono un'articolazione sempre più complessa e il territorio non rappresenta più l'unico (o il principale) ambito entro cui si costruisce la competitività dell'impresa, è necessario un ulteriore sforzo per dare qualità tecnologica a delle relazioni industriali e commerciali che assumono i contorni di una rete transnazionale. ▶



VENICE
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

Center of Research
Microcomputers
Software
Networks
Systems

La diffusione delle tecnologie di rete per dimensioni*



PERCORSI EVOLUTIVI DELLE IMPRESE

La necessità di proseguire lungo il percorso di investimento e rinnovamento non solo delle relazioni interne, ma anche di quelle esterne sembra oggi essere abbastanza chiara anche alle aziende stesse. L'analisi delle priorità per i prossimi anni e l'esperienza di alcune delle imprese distrettuali più dinamiche e innovative mettono in luce non solo che c'è una percezione del problema, ma anche che, quando l'attività estera acquisisce un peso rilevante nel sistema di divisione del lavoro, l'investimento tecnologico non può essere più rimandato.

Rispetto al primo punto, l'indagine ha confermato una notevole attenzione verso le tecnologie di rete, a cui viene attribuita ancora una elevata rilevanza strategica per il mantenimento della competitività dell'azienda (l'85% delle aziende dichiara un'importanza dell'Ict medio-alta); parallelamente crescono i budget destinati alla funzione sistemi informativi, nonostante complessivamente le risorse dedicate a quest'area di investimento non siano ancora particolarmente elevate (il 50% delle aziende dichiara ancora un budget inferiore all'1% del fatturato aziendale). Con riferimento alle priorità tecnologiche dell'impresa per il prossimo futuro, emerge in modo molto chiaro il fabbisogno di integrazione (fig. 6).

Il primo elemento di interesse rimane sempre l'arricchimento del sito web, oggi concepito come importante strumento di visibilità, ma anche di relazione e interazione con il mercato. È opportuno sottolineare che oggi non si pone solamente un problema di miglioramento dei contenuti, ma anche di integrazione con i processi interni e con il sistema del valore. La seconda area di attenzione è legata allo sviluppo di soluzioni per l'integrazione della re-

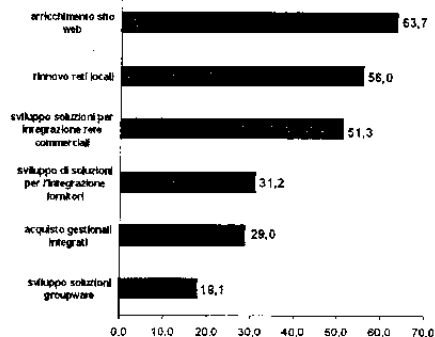
... L'ARRICCHIMENTO DEL SITO WEB, OGGI È CONCEPITO COME IMPORTANTE STRUMENTO DI VISIBILITÀ E DI RELAZIONE E INTERAZIONE CON IL MERCATO.



VENICE INTERNATIONAL UNIVERSITY

TEDESCHI
 RICCIARDI
 FERRARI
 GEMELLI

Future aree di intervento



te commerciale, dichiarata come priorità da metà delle aziende intervistate (51%). Come abbiamo visto le imprese hanno una forte presenza sui mercati esteri che, nei mercati strategici, tende a trasformarsi in un presidio diretto, con filiali o consociate; la diffusa esigenza di integrazione testimonia che i tradizionali strumenti di comunicazione finora utilizzati stanno mostrando tutti i loro limiti, soprattutto a fronte dell'accresciuta capacità interna dell'azienda di gestione delle informazioni e delle conoscenze. Quest'esigenza di integrazione tecnologica comincia ad emergere anche con riferimento alle relazioni tra le aziende (clienti/fornitori); contrariamente ai rapporti commerciali, si tratta di un sistema di relazioni che più di recente ha visto l'ampliamento dei confini oltre il sistema locale e che vede coinvolte in una misura importante una porzione più ridotta di aziende; tuttavia il 30% dei casi intervistati assegna all'integrazione dei fornitori un posto di primo piano nelle decisioni di investimento futuro. D'altra parte, imprese che hanno assunto una forte proiezione internazionale, anche dal punto di vista

produttivo, hanno saputo – e dovuto – identificare soluzioni volte alla riorganizzazione e riqualificazione in senso tecnologico delle proprie reti per poter mantenere elevata la capacità di presidio delle attività decentralizzate. Il percorso non è sempre stato semplice: la specificità di queste imprese richiede non solo la costruzione di connessioni con le attività estere ma anche l'upgrade generale dei sistemi informativi delle imprese partner, nonché un percorso di socializzazione di codici e linguaggi di comunicazione comuni alla cui assenza nessuna tecnologia può porre rimedio. ■



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

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

