

# I Distretti Industriali e la New Economy

*I distretti industriali italiani sono delle reti sociali operanti sul territorio. Quanto sono in grado di acquisire le tecnologie e i paradigmi della New Economy?*



La Redazione

**I**l 15 Giugno scorso, il Centro TeDIS della Venice International University - che da tre anni ha avviato l'Osservatorio "Reti e tecnologie per la piccola e media impresa e i distretti industriali" - ha organizzato un convegno su "Il futuro dei distretti Industriali nell'economia digitale".

L'importanza strategica che la piccola e media impresa italiana ha nell'economia italiana è nota e i distretti industriali sono l'espressione delle capacità che le PMI italiane hanno di relazionarsi fra loro, con le nuove opportunità e con le nuove minacce che un'economia sempre più globale introduce nel mercato.

Uno degli interventi "chiave" del convegno è stato la fotografia fornita dal Prof. Stefano Micelli, direttore del TeDIS Center e professore di marketing presso l'Università di Padova. Il TeDIS Center da qualche anno mantiene sotto osservazione i mutamenti e le dinamiche che l'introduzione delle nuove tecnologie di rete innesca nei distretti industriali e di riflesso nella piccola e media impresa.

Di seguito riportiamo l'intervento del Prof. Stefano Micelli, che ci guida in un interessante viaggio attraverso i fermenti, i miti e le realtà della New Economy in seno alla nostra piccola e media impresa.

Tre anni fa siamo partiti ragionando in controtendenza sul problema della convergenza fra azienda e tecnologia digitale. Sappiamo che i distretti industriali sono delle "reti" produttive e sociali. Ma quello che volevamo sapere era se queste reti erano capaci di acquisire e cogliere le opportunità che l'ICT offriva loro.

Quale era la convergenza possibile fra le reti socio economiche dei distretti e le reti tecnologiche?

Alcuni anni fa la convergenza verso le reti tecnologiche rappresentava una priorità pressoché assoluta. Oggi lo scenario appare diverso: la New Economy sta venendo meno sia come neologismo sia come scenario finanziario, ma la conseguenza è che ha reso le cose più interessanti. Infatti, la New Economy prevedeva l'imposizione a livello mondiale di alcuni business

La mappa dei 33 distretti industriali studiati

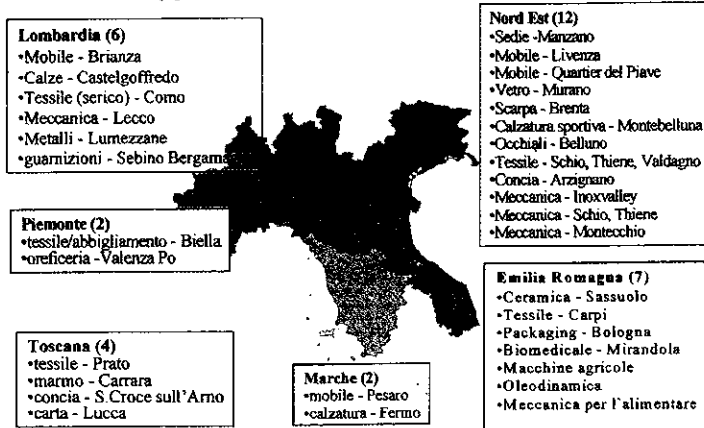


Figura 1



model di tipo omologante e uguali per tutti. Tre anni dopo ci troviamo a fare i conti con dinamiche reali, con tendenze di fondo che da un lato dimostrano tutte le difficoltà della PMI ad aderire a nuove opportunità, ma, dall'altro lato, i dati che abbiamo ci parlano di una grandissima trasformazione che ha poco a che fare con quello che ci dicevano gli analisti qualche anno fa. Vogliamo, quindi, analizzare e capire i dati che stanno emergendo, chiarendo in estrema sintesi gli obiettivi e le metodologie dell'osservatorio, e descrivendo le principali differenze riscontrate sia a livello nazionale sia a livello dei settori industriali.

Non c'è un modello preconfezionato cui far riferimento, ci sono soluzioni da sperimentare e scoprire. L'economia reale offre diverse possibilità che, attraverso l'elaborazione delle dinamiche in atto e delle opportunità che si presentano, possono essere sviluppate attraverso dei percorsi che sicuramente sono diversi da quelli immaginati dal mondo finanziario per la New Economy. Questi nuovi percorsi sono per noi motivo di curiosità e d'interesse e rappresentano la vera politica industriale che cerchiamo di capire ed interpretare.

Il nostro osservatorio ha esaminato 33 distretti industriali che coprono il Nord e il Centro Italia (fig. 1). Questi distretti industriali sono stati raggruppati in tre macro settori: arredo-casa, moda (tessile, calzature, occhiali, ecc.) e il sistema della meccanica impiantistica. L'osservatorio non ha preso in esame un campione, ma parte da un subuniverso delle aziende distrettuali con un fatturato superiore ai 10 miliardi, ossia la componente "industriale" dei distretti.

Tutto ciò perché crediamo che lo studio delle tendenze in atto debba partire da questa tipologia, dato che le componenti artigianali tendono a seguire, ad imitare, ad imparare da chi rappresenta la leadership del territorio.

Per realizzare il nostro studio sul confronto dati sono

state fatte oltre un migliaio d'interviste a PMI del Centro-Nord Italia.

Il nostro obiettivo non è stato partire dalle generiche opportunità tecnologiche; non crediamo che sia questo il percorso da fare. Ciò che ci interessa è riflettere sul problema della convergenza tra modello industriale e opportunità tecnologiche, tra modi di fare business e esigenze che potevano essere soddisfatte dalle tecnologie.

Il problema, per un economista, non è capire se le aziende usano effettivamente la migliore tecnologia in commercio, ma se il modello trova rispondenza, trova soluzioni, all'interno di una varietà d'opportunità che l'offerta mette in campo. È importante sottolineare che nonostante le tensioni e le trasformazioni che animano questo modello industriale - in particolare per quanto riguarda i processi d'aggregazione, di accorpamento all'interno di gruppi, di delocalizzazione, d'internazionalizzazione, - alcune delle caratteristiche tipiche del sistema industriale distrettuale rimangono le stesse. Tra queste il ricorso sistematico all'outsourcing, cioè a terze parti capaci di completare la catena del valore cui la piccola impresa fa riferimento (fig. 2). Il ricorso alla partnership e al territorio, per quanto riguarda tutte quelle attività che le imprese non considerano core business, o attività "distintiva", è fonte di vantaggio per l'impresa.

Se da un lato oggi noi conosciamo le tendenze e le dinamiche legate alla delocalizzazione e al decentramento, è anche vero che buona parte dei fornitori strategici, fornitori che partecipano a pieno titolo alla produttività delle imprese, sono residenti sul territorio locale e insistono sul sistema distrettuale.

Il modello tende a rimanere ancorato sul territorio, anche se le aziende ricorrono a terzi per definire la propria offerta in oltre l'80% dei casi, ma oltre il 60% dei fornitori strategici rientra nel sistema distrettuale d'origine (fig. 3).

## L'esternalizzazione delle attività produttive

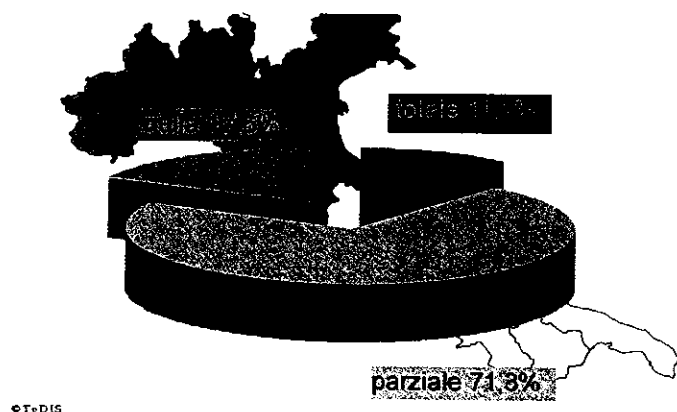


Figura 2

Il modello visto è particolarmente abile nell'interloquire con i mercati stranieri, capace quindi di dialogare con un gran varietà di interlocutori, anche per funzioni quali la progettazione, la ricerca & sviluppo e per tutte quelle soluzioni che la PMI mette in campo da un punto di vista comunicativo e tecnologico.

I dati che abbiamo raccolto parlano ancora di strumenti tradizionali quali il telefono e il fax, strumenti con cui la PMI ama trattare nonostante i grandi sforzi fatti in passato per implementare i progetti di EDI.

Questi strumenti sofisticati da un punto di vista tecnologico sono ancora molto lontani dall'esperienza della PMI. Quello che sta cambiando profondamente nel modo di pensare alla tecnologia nella PMI è l'utilizzo della posta elettronica. Fino a due tre anni fa questo strumento era completamente sconosciuto alle imprese. Oggi la posta elettronica rappresenta lo strumento chiave per comunicare sia a monte della catena tecnologica, sia soprattutto a valle, cioè verso la distribuzione al cliente finale. È in questa direzione che le aziende hanno scoperto l'opportunità di automatizzare, di rendere più intelligente e più potente dal punto di vista tecnologico il loro sforzo comunicativo.

Il 42% delle imprese dichiara di utilizzare massicciamente la posta elettronica per dialogare con i propri fornitori strategici; questa percentuale si alza poi al 62% se esaminiamo i rapporti con la rete commerciale. La posta elettronica è comunque di per sé uno strumento poco sofisticato dal punto di vista tecnologico, ma si capisce bene come la PMI tenda a preferire strumenti facili che si integrano immediatamente con la realtà aziendale.

Se invece andiamo ad esaminare uno scenario più articolato, basato cioè sulle soluzioni tecnologiche di cui

oggi le imprese dispongono, in particolare sulle soluzioni complesse di gestione aziendale integrata e su tutte quelle soluzioni che poi rappresentano lo scambio dell'offerta, vediamo che alcune delle caratteristiche della PMI sono confermate. In particolare emerge come la PMI sia affezionata a quelle innovazioni tecnologiche che rappresentano delle vere e proprie "commodity". Si tratta delle soluzioni tecnologiche che le aziende possono acquisire a pacchetto, entrando in un negozio, andando da un rivenditore, portandosi a casa un box, installando il tutto e facendolo funzionare in tempi brevi.

Questo non vuol dire che sono innovazioni tecnologiche banali, anzi sono spesso queste innovazioni tecnologiche che poi innescano processi di apprendimento. È vero però che tutte le tecnologie che rappresentano uno sforzo progettuale di implementazione sono di fatto poco utilizzate, almeno rispetto alla grande impresa. Va detto però che anche per questo tipo di tecnologia, in particolare per le soluzioni di tipo ERP (soluzioni di gestione integrata) i numeri della nostra indagine parlano di una crescita sostanziale legata in particolare al settore della meccanica.

Un dato è incontrovertibile: l'assenza del commercio elettronico. Quello che doveva essere il baluardo e l'elemento distintivo della New Economy è tuttora assente e non esistono significative differenze né a livello settoriale né regionale. Guardando i numeri della fig. 4 si nota una netta discriminazione: le tecnologie che troviamo nella parte alta della figura sono tecnologie sotto il 50% di diffusione. Sono tecnologie a progetto, mentre le tecnologie che stanno nella parte bassa, che superano il 50-60%, sono tecnologie tipicamente a pacchetto (ad es. e-mail, penetrata ormai

## La localizzazione dei subfornitori strategici

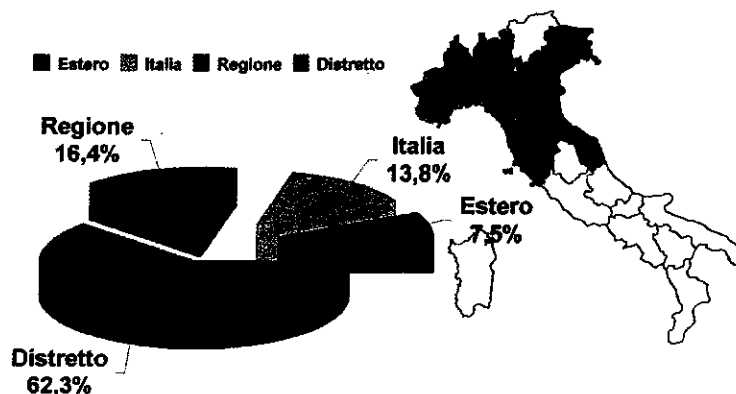


Figura 3



## La diffusione delle tecnologie di rete

©TeDIS

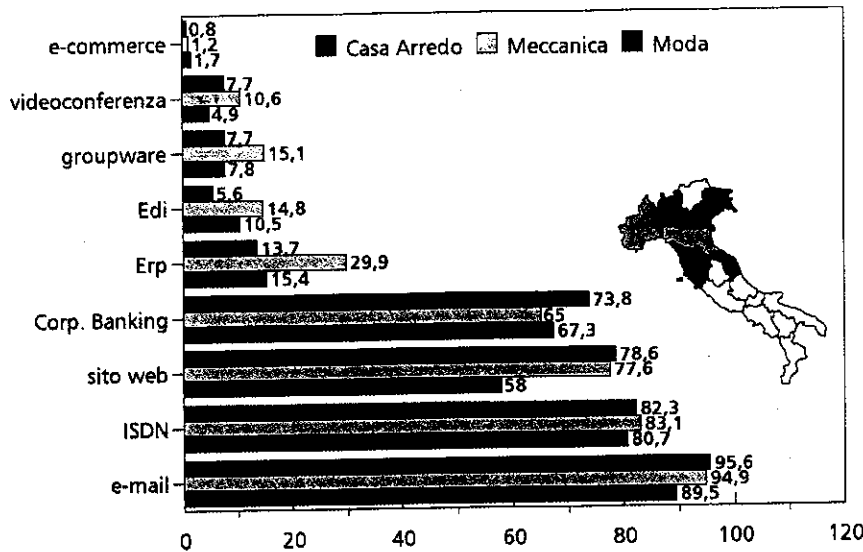


Figura 4

nella quasi totalità delle aziende, e sito web). Per suggerire l'idea di quella che è stata la trasformazione legata alla posta elettronica, i numeri sono impressionanti. Come si vede il 92% circa delle aziende ha installato e utilizza la posta elettronica in tutti gli uffici. Solo due anni fa questi numeri erano completamente diversi, la penetrazione si attestava al 60-70% a livello complessivo, ma di fatto le aziende avevano un unico indirizzo generale di posta elettronica (info@.....). Oggi la posta elettronica è sia uno strumento di comunicazione verso l'esterno (fornitori, reti commerciali), sia uno strumento di organizzazione del lavoro interno all'impresa.

Esaminiamo ora le funzioni del sito web all'interno della PMI. Alcuni anni fa, precisamente nel '98, il web era proposto come primo passo verso il commercio elettronico. Il percorso che veniva prospettato allora era: oggi metti in rete il tuo profilo aziendale, domani metterai il tuo catalogo, dopodomani venderai in rete. Un'ipotesi che, una volta sviluppata quest'interfaccia verso il consumatore, presupponeva l'inequivocabile innesco di tutta una serie di processi d'integrazione tecnologica. Era legittimo immaginare un grande sforzo della PMI nel prendere i dati che erano generati dalla transazione elettronica per ricondurli e integrarli in quello che, in gergo, viene definito il back office. Oggi prendiamo atto che così non è stato e che questo percorso non si è manifestato. Le aziende, dopo aver sperimentato un sito Web, ne sono rimaste soddisfatte. Circa un quarto dicono che Internet "ci ha cambiato la vita". L'impatto è stato elevato, ma l'effetto è stato molto diverso da quello che era stato loro prefigurato. Le funzioni che l'imprenditore ha voluto all'interno del sito web riguardano soprattutto le informazioni (fig.

5). Se andiamo invece a vedere quali sono i risultati prodotti dal sito web, vediamo che il percorso di apprendimento che si è manifestato è legato alla comunicazione interattiva. Una parte delle aziende dicono oggi: "il sito web non serve a vendere, probabilmente non servirà mai a vendere, ma serve principalmente ad una maggior interazione con il cliente, significa parlare meglio con la nostra controparte". Se si analzassero le scelte d'investimento per ulteriori potenziamenti del sito web che le piccole e medie imprese hanno deciso di intraprendere, scopriremmo che il supporto al Cliente e la raccolta d'informazioni sul Cliente sono i due obiettivi principali che la PMI intende raggiungere attraverso l'utilizzo di questi strumenti.

Partiamo da uno scenario di e-commerce proposto, suggerito e stimolato dalle web agency, che ovviamente erano interessate allo sviluppo di successivi progetti, e scopriamo invece che le aziende imparano a comunicare, a interagire.

La sfida cui queste aziende si stanno accingendo non è di natura tecnologica; non si tratta, come noi tutti probabilmente immaginavamo, di affrontare il problema dell'integrazione, bensì quello di gestire i contenuti. Ci riferiamo a cataloghi e a schede prodotto, alla documentazione del customer care, alle informazioni legate allo stato d'avanzamento dei processi produttivi e del lavoro. Sono informazioni che la PMI non ha mai codificato, perché grazie alla contiguità territoriale e linguistica ha potuto contare su un patrimonio di erogazioni informali che non hanno mai innescato un processo di codifica che oggi, nella rete, diventa urgentissimo. L'interlocutore Web vuole trovare tutte le informazioni attraverso la rete, non per telefono o via



fax, e ciò significa che la PMI deve impostare un programma di codifica e descrizione di se stessa che oggi rappresenta una grande priorità.

L'e-commerce costituisce, a livello nazionale, un modello poco interessante per le PMI. In oltre il 50% dei casi, le aziende interessate sostengono che non faranno e-commerce (motivando questa scelta col fatto di non ritrovarsi negli strumenti che vengono loro proposti) e di non avere né processi né prodotti congrui con quanto il modello richiede, perché ci sono di mezzo la flessibilità, l'interattività, la definizione congiunta e partecipata del prodotto, c'è di mezzo la consuetudine a pensare e ad interagire con varie entità per definire ciò che poi diventa il pacchetto di offerta. Oggi le nuove tecnologie non sono in grado di supportare tutto questo.

Inoltre c'è una sostanziale refrattarietà verso i modelli ottimali, modelli che non vedono necessariamente come protagonista l'azienda, ma nuovi intermediari, nuovi mestieri, nuove capacità organizzative e nuove competenze distintive, e che prevedono percorsi strategici diversi da quelli che l'azienda propone.

Il budget dei sistemi informativi è ancora limitato, ma sicuramente sta crescendo. La metà delle PMI spende tuttora in sistemi informativi meno dell'1% del fatturato. Però la tendenza è a far crescere la consistenza degli stanziamenti che è confermata da due chiare percezioni: che la sfida tecnologica non è una sfida immaginata, ma bensì è strategica, e che con queste tecnologie bisognerà farci i conti.

A livello di comparto industriale, la meccanica è il comparto più dinamico e più attento alle opportunità tecnologiche, anche perché integrato in filiere in cui i leader di fatto stanno imponendo ritmi, condizioni di

lavoro e tempi di lancio dei prodotti che impongono scelte tecnologiche sofisticate. Il comparto meccanico (fig. 4) ha investito di più rispetto agli altri due comparti, in quelle tecnologie a progetto, in particolare ERP e Groupware, che rappresentano la sfida con cui le PMI dovranno confrontarsi in un prossimo futuro. Tuttavia il sistema moda ed il sistema casa-arredo stanno recuperando, a riprova che il territorio permea queste capacità a diffondere tutto ciò che fa innovazione.

La meccanica è in testa per l'utilizzo della e-mail; tutti gli uffici sono connessi in rete.

L'e-mail è lo strumento dominante del comparto meccanico, mentre casa-arredo e moda sono in ritardo. Il livello d'informatizzazione aziendale (numero di PC per impiegati) vede una straordinaria presenza di automazione nelle imprese del comparto. Tuttavia questi numeri non parlano di differenze abissali, ma di differenze significative giustificabili nell'ottica descritta.

La vera differenza tra il comparto meccanico e gli altri due sta proprio in quelle tecnologie a progetto che rappresentano il tratto distintivo di chi ha intrapreso un percorso d'innovazione significativo.

Dal punto di vista dimensionale invece otteniamo dati abbastanza prevedibili: esiste una chiara connessione tra fatturato aziendale ed innovazione tecnologica.

Le aziende che fatturano di più consumano una maggior quantità di tecnologia.

Quanto alle modalità di utilizzo delle tecnologie, le PMI sono le aziende più innovative, cioè quelle che tendono ad esternalizzare in maniera più sistematica la funzione del sistema informativo, tramite un modello di outsourcing che si sta imponendo anche a livello di grande o grandissima impresa.

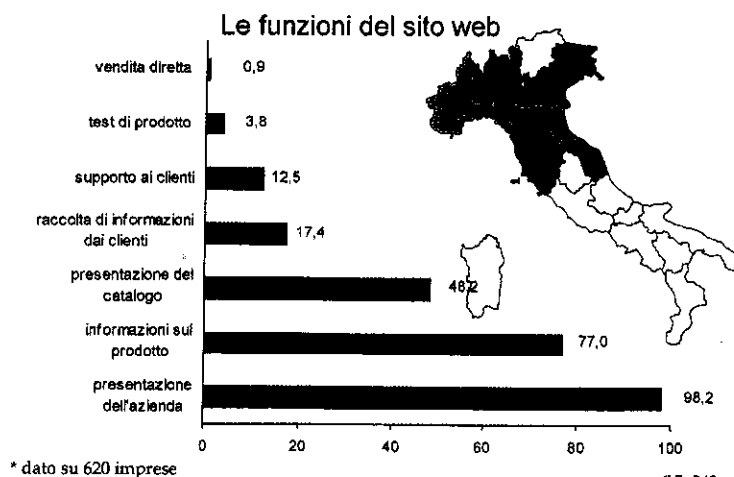
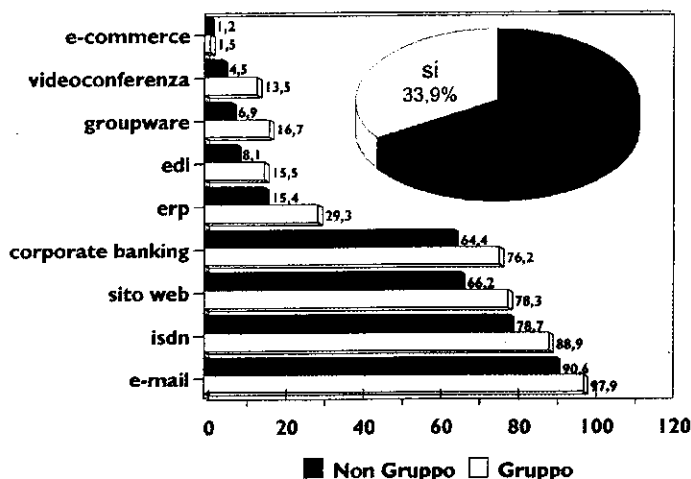


Figura 5

## Le tecnologie di rete nei gruppi industriali



©TeDIS Figura 6

Per quanto riguarda il fatturato per l'esternalizzazione dei sistemi informativi vediamo che le PMI sono quelle che in misura maggiore tendono a dare fuori questa funzione, perché non vogliono caricarsi di costi d'infrastrutture che non sanno gestire correttamente dal punto di vista organizzativo, correndo oltretutto il rischio di disperdere preziose risorse interne. Passiamo alla sintesi della fig. 6.

La grande impresa distrettuale ha fatto propri gli strumenti di ERP. Li ha fatti propri perché si è resa conto che oggi gestire un mercato complesso richiede soluzioni tecnologiche più robuste, non semplicemente di comunicazione, ma anche per l'organizzazione interna sulla base di standard appropriati.

Molti distretti, negli ultimi dieci anni, hanno subito una mutazione "sotterranea", molti hanno mantenuto il nome, una ragione sociale assolutamente autonoma, ma di fatto sono andati a integrarsi all'interno di gruppi industriali che hanno razionalizzato il rapporto con il mercato, la gestione del marchio, la gestione della produzione. Si tratta di una tendenza correlata con un numero di tecnologie importanti che hanno rappresentato lo strumento per dare ordine e senso a tutta una serie di pratiche gestionali e amministrative di produzione.

I gruppi che tendono ad essere i maggiori consumatori di tecnologie rispetto ad altre aziende hanno identificato il problema della omogeneizzazione dei sistemi informativi e della loro armonizzazione con la produzione e hanno pensato di risolvere questi problemi con questo tipo di strumenti.

Vorrei offrirvi, infine, una chiave di lettura complessiva che dovrebbe aiutare a capire le differenze fra lo scenario della New Economy e quello che è stato della eco-

nomia reale.

La New Economy ci aveva parlato di una discontinuità rispetto al "business model" aziendale. Si diceva che la nuova economia sarebbe stata diversa, basata sul valore della comunicazione. Aveva fatto intravedere un futuro diverso in cui i profitti si sarebbero realizzati in modo diverso. Bisognava investire sulle nuove tecnologie, perché solo chi investe in nuove tecnologie, e lo fa per primo, riuscirà a cogliere la sfida. Il suo messaggio principale era: guardate che il punto focale è fondamentalmente il commercio elettronico e per rendersene conto bastava pensare all'enfasi, anche mediatica, che ha avuto Amazon. La sua conclusione era che la tecnologia era il "driver" del cambiamento. Nella economia reale dei distretti e delle PMI in realtà si è notato un approccio conservativo alle tecnologie. La tendenza è quella di prendere la tecnologia a "piccole dosi", un po' alla volta e constatare se funziona. Gli investimenti che la PMI ha fatto non sono stati investimenti radicali, ma incrementali. Il focus non è sulla transazione commerciale, bensì sulla comunicazione interattiva, che è poi il vero vantaggio competitivo della PMI: l'enfasi non è sulla innovazione tecnologica, ma sul tema dei contenuti. Il tema dei contenuti diventa di primaria importanza. La PMI non è attrezzata per parlare con un mondo che non è più quello dei parenti, ma è fatto di persone che non necessariamente hanno contiguità e familiarità con l'impresa e con le sue competenze distinte.

Questo è uno scenario interessante, diverso da quello che siamo abituati a prendere in considerazione. Non è più lo scenario della New Economy, quello di una specie di verità che era in attesa di essere svelata e interpretata, ma quello di una economia che può essere creata e costruita giorno dopo giorno. ■