

Storia di copertina

Distretti industriali: un test per il B2B

di STEFANO MICELLI

80 I distretti industriali, marketplace non virtuali ma reali, capaci di promuovere la collaborazione e di dare valore aggiunto alle imprese che ne fanno parte, rappresentano, per le tecnologie Internet per il B2B, un valido banco di prova. Lo dimostra un'indagine dell'osservatorio Tedis, che nei suoi risultati anticipa il possibile futuro della Rete all'interno di questi «sistemi di imprese»



Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTURA

Distretti industriali:

di STEFANO MICELLI*

Negli ultimi mesi, la valutazione del potenziale del commercio elettronico business to business è passata da un ottimismo incontrollato a un diffuso scetticismo. I risultati ottenuti dalle piattaforme online di e-commerce B2B non hanno soddisfatto le attese degli analisti finanziari, contribuendo ad accelerare la caduta dei titoli tecnologici e il valore di quelle imprese che ne avevano rapidamente popolato il mercato. Dal punto di vista finanziario, le difficoltà di alcuni fornitori di software e servizi è il sintomo della crisi strutturale della cosiddetta New economy, che dopo le delusioni per il fallimento di iniziative business to consumer si aspettava risultati significativi dal business to business.

Gli andamenti delle Borse, tuttavia, non dicono tutto sullo sviluppo e sulla diffusione delle nuove tecnologie. Certo, chi si attendeva una nuova economia in grado di sostituirsi rapidamente alla vecchia con regole completamente nuove e nuovi operatori è rimasto deluso. In realtà, guardando il mercato da un punto di vista diverso, osservando cioè in che modo e in che misura la vecchia economia si sta impossessando delle potenzialità del

I distretti industriali, marketplace non virtuali ma reali, capaci di promuovere la collaborazione e di dare valore aggiunto alle imprese che ne fanno parte, rappresentano, per le tecnologie Internet per il B2B, un valido banco di prova. Lo dimostra un'indagine dell'osservatorio Tedis, che nei suoi risultati anticipa il possibile futuro della Rete all'interno di questi «sistemi di imprese»

commercio elettronico, il quadro che emerge è tutt'altro che pessimistico e consente più di una riflessione sulle dinamiche che caratterizzeranno il mercato negli anni a venire.

L'analisi dei distretti industriali italiani costituisce un ottimo punto di partenza per capire in che modo le aziende si stanno avvicinando alle potenzialità della rete. Infatti tali distretti sono, per loro natura, esempi di marketplace reali che ben prima dell'avvento del Web hanno costruito il loro successo sull'idea di rete (economica, non tecnologica) e di comunità (geografica, non virtuale).

I risultati dell'osservatorio Tedis

Le analogie fra lo sviluppo di Internet e quello di questi sistemi industriali locali sono molte e contribuiscono a fare dei distretti industriali un laboratorio d'eccezione: al pari della Rete, anche i distretti sono cresciuti senza un centro ordinatore, devono il loro successo a una miscela originale di dinamiche sociali e interessi economici, hanno saputo gestire i processi di gestione della conoscenza e dell'apprendimento in modo originale e innovativo. È lecito immaginare che in Italia siano proprio i distretti industriali il terreno di elezione per l'adozione di nuovi strumenti di gestione legati alla



Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTINA

un test per il B2B

diffusione della rete. A lungo le piccole e medie imprese italiane, e in particolare quelle radicate all'interno dei distretti industriali, hanno dimostrato scarso entusiasmo verso le soluzioni proposte dall'offerta di information technology. La tecnologia è stata per la prima metà degli anni '90 lo strumento col quale la grande impresa ha riguadagnato efficienza e flessibilità attraverso una ridefinizione sostanziale dei suoi processi interni e l'impiego intensivo di strumenti di gestione integrata. Prima attraverso i pacchetti Erp, e poi con quelli di Supply chain management e di Sales force automation, la grande impresa ha saputo sviluppare modelli organizzativi coerenti a un ambiente competitivo sempre più complesso e mutevole. La piccola e media impresa, per contro, ha costruito il suo successo essenzialmente sulla sua capacità di relazione all'interno di filiere e sistemi locali. Strutturalmente flessibile perché organizzata per processi (e non per funzioni), la Pmi italiana ha investito poco in It e molto

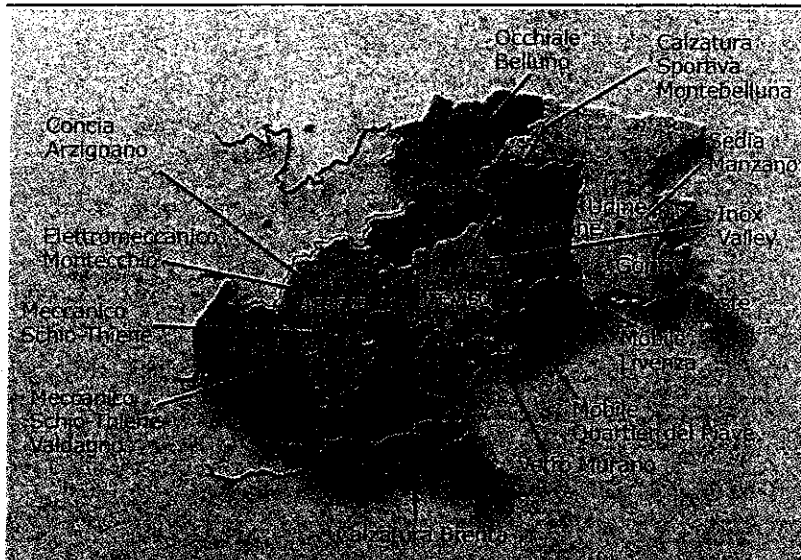
<http://zerouno.mondadori.com>



Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTINA

I dodici distretti industriali oggetto dell'indagine Tedis



L'osservatorio sulla diffusione dell'ICT nei distretti industriali italiani, nato alla fine del 1998 in collaborazione con Arthur Andersen, Compaq, Lotus, Sap e Telecom Italia, svolge un'attività di rilevazione su oltre trenta distretti dislocati sull'intero territorio nazionale, focalizzando la sua attenzione sulle imprese con oltre 10 mld di fatturato annuo. I dati qui proposti si riferiscono a un campione di 275 aziende in 12 distretti del Nord Est; le rilevazioni sono state condotte nel 1999 e nel 2000.

sulla valorizzazione delle reti sociali che hanno contribuito all'emergere dei sistemi di sviluppo locale nel nostro paese.

Con l'avvento del Web e la trasformazione complessiva dello scenario tecnologico, la posta in gioco è cambiata e con essa la sensibilità della piccola e media impresa all'Ict e all'innova-

zione. Le tecnologie di rete non si limitano a porre l'accento sull'efficienza e il controllo, ma innescano un processo complessivo di riorganizzazione del business model delle imprese (di quelle grandi così come di quelle più piccole), contribuendo a generalizzare quel modello economico di impresa-rete che i distretti industriali

hanno imposto ai margini dell'ortodossia economica.

L'osservatorio che il centro **Tedis** della **Venice International University** ha istituito per monitorare la diffusione dell'Ict nei principali distretti industriali italiani ha voluto fin dalla sua nascita verificare la congruenza fra il modello economico di sviluppo della nostra piccola e media impresa e le forme d'uso delle nuove tecnologie. I risultati raccolti negli ultimi due anni lasciano adito a un certo ottimismo sulla diffusione delle tecnologie nell'economia reale, e contribuiscono a chiarire vincoli e opportunità di coloro che intendono fornire soluzioni efficaci alle imprese che ogni giorno affrontano la sfida del mercato.

Modelli di business e tecnologia delle imprese distrettuali

Nonostante le crescenti opportunità di delocalizzazione in diversi paesi in via di sviluppo e la spinta verso modelli di tipo globale, l'economia dei distretti industriali italiani mantiene alcuni tratti specifici importanti. Vale la pena di sottolinearne alcuni:

- il ricorso sistematico delle imprese all'outsourcing per tutte quelle attività che non rappresentano il core business dell'azienda;
- un radicamento territoriale significativo dei fornitori strategici, in gran parte presenti all'interno del distretto industriale stesso (vedi figura 1);
- una tendenza strutturale delle imprese leader ad affrontare i mercati esteri

Schegge

Microsoft (www.microsoft.com/italy; 02-70392059) ha annunciato la disponibilità di Commerce Server 2000, nuova versione della piattaforma server Microsoft per il commercio elettronico.

Essa consente di creare soluzioni personalizzate per il commercio on line, sia B2B che B2C, e di realizzare ambienti di e-marketplace. I sistemi di profiling e targeting sono le principali novità del server.

Merant (www.merant.com;

06-5153931) ha annunciato i risultati finanziari relativi al secondo trimestre dell'anno fiscale 2001. Il fatturato è stato di 82,2 milioni di dollari, mentre gli utili netti hanno raggiunto i 2,2 milioni di dollari. Le soluzioni software per l'e-business Egility sono cresciute del 22%, e ora rappresen-

tano il 64% dell'intero business. La liquidità totale è risultata pari a 90,5 milioni di dollari.

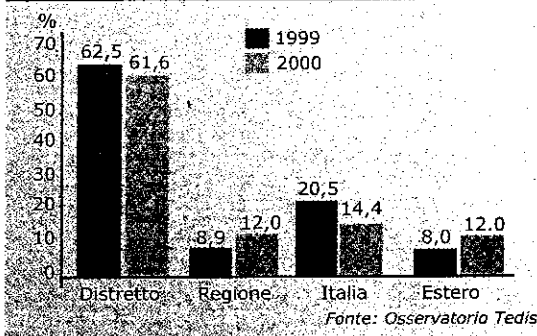
Hyperion (www.hyperion.com) ha annunciato un accordo di collaborazione con Arthur Andersen. L'obiettivo è combinare le competenze Andersen nel settore dei servizi di

consulenza e Hyperion Performance Scorecard, l'applicazione per la gestione e la misurazione delle prestazioni basata sul Web. Hyperion è il primo fornitore software ad allineare la propria soluzione scorecard all'infrastruttura Arthur Andersen Value Dynamics.

Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTINA

Figura 1 - Distribuzione dei fornitori strategici



per espandere la propria attività;

A fronte di un modello che si può a pieno titolo definire 'impresa-rete', il livello di diffusione dell'Ict non è elevato. I distretti sono stati e rimangono principalmente reti sociali e non tecnologiche (vedi figura 2). La fitta trama di rapporti su cui poggia la competitività della Pmi non trova supporto in soluzioni tecnologicamente innovative, quanto in strumenti di tipo tradizionale, dal telefono al fax. Le imprese distrettuali, tuttavia, dimostrano di aver avviato un processo di innovazione difficilmente reversibile, con un modello di diffusione della tecnologia centrato sui piccoli passi e una trasformazione i cui segni non sono ancora spettacolari, ma pongono in evidenza una tendenza nuova rispetto al passato. Ma andiamo per ordine ed analizziamo prima di tutto gli strumenti per la gestione dei rapporti fra imprese e, di seguito, la dotazione tecnologica interna.

Per quanto riguarda la diffusione di strumenti per la gestione dei rapporti interaziendali colpisce lo scarso interesse verso l'Edi, nonostante gli investimenti fatti in passato per la sua diffusione, e per gli strumenti di groupware, presenti rispettivamente nel 12,4 e nel 15,6% delle imprese. È marcata, per contro, la diffusione di strumenti quali la posta elettronica e il sito Web, ormai presenti nella str-

grande maggioranza delle imprese intervistate.

L'uso della posta elettronica, in particolare, rivela come nel solo arco di un anno questo mezzo si sia imposto in maniera significativa in tutti i rapporti fra le imprese e i loro interlocutori esterni, fornitori o partner commerciali. Alcuni numeri: nel 1999 l'81,2% delle imprese dichiarava un impiego basso o nullo dell'e-mail per comunicare con i propri fornitori strategici, contro il 18,8% che dichiarava un livello d'uso medio-alto; nel 2000 questi due indicatori sono passati rispettivamente al 56,2 e al 43,8%, dimostrando l'immediata adozione dello strumento. Dati simili si ottengono verificando i rapporti con la struttura commerciale: nel 1999 coloro che affermavano di usare in modo basso o nullo la e-mail erano il 65,1%, contro il 34,9% di chi dichiara-

va un uso medio-alto. Anche in questo caso in un anno il fronte si è capovolto: il primo indicatore è sceso al 41,7% mentre il secondo è salito al 58,3%.

Per quanto riguarda l'investimento in tecnologia relativo ai processi interni, i dati a disposizione dimostrano un sensibile sforzo di modernizzazione, coerente con i nuovi vincoli all'interno dei quali operano le Pmi. Un indicatore fra tutti lo evidenzia: la diffusione degli strumenti di gestione integrata (Erp). Nel 1999 questi pacchetti erano presenti nel 9,8% delle imprese, un anno dopo la percentuale sale al 21,5%.

Al di là delle condizioni congiunturali relative agli investimenti decisi dalle aziende in vista dell'anno 2000 e dell'introduzione dell'euro, il fenomeno testimonia la crescente attenzione per i vincoli posti dall'operare all'interno di reti transnazionali caratterizzate da grandi imprese che hanno fortemente investito in tecnologia. A riprova di ciò, il fatto che questa percentuale sale considerevolmente nell'ambito delle filiere più integrate: nel settore metalmeccanico le aziende con

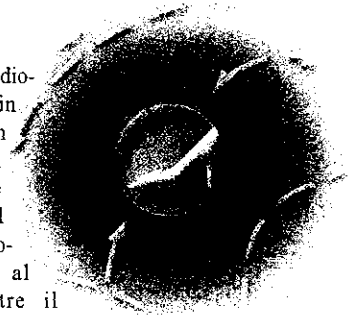
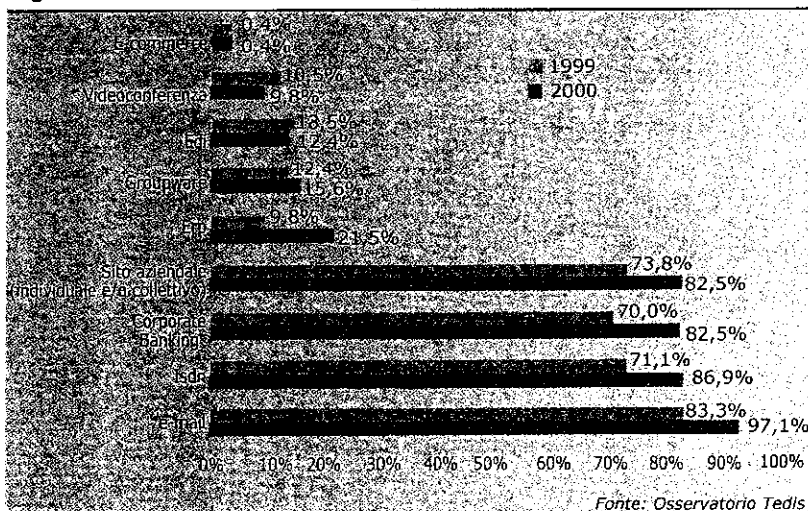


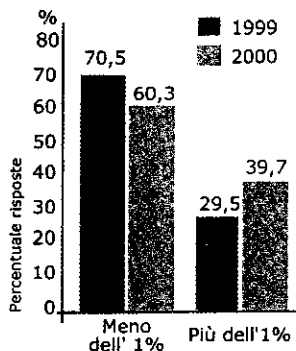
Figura 2 - Diffusione delle tecnologie di rete e di comunicazione



Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTINA

Figura 3 - Dinamica della spesa It sul fatturato



Fonte: Osservatorio Tedis

soluzioni Erp sono il 40,9%, ma scendono al 16,7% nel sistema moda e al 14,5% nel casa-arredo.

Un'indicazione esplicita della crescente attenzione rispetto al tema delle nuove tecnologie deriva dall'entità della spesa It rispetto al fatturato (vedi figura 3). Nel 1999 le imprese il cui budget It era inferiore alla soglia critica dell'1% erano il 70,5%; nel 2000 questo valore scende di oltre 10 punti percentuali: al 60,3%, confermando un trend ben identificabile.

Nonostante l'aumentata propensione agli investimenti, il modello di diffusione della tecnologia presso le piccole-medie imprese rimane però legato a una naturale inclinazione verso soluzioni di tipo pacchettizzato, il corporate banking o la posta elettro-

nica ad esempio, ponendo in secondo piano tutte quelle forme di innovazione tecnologica che rinviano a logiche di progetto. L'implementazione di un pacchetto Erp ad esempio implica un orizzonte temporale orientato nel medio termine, spesso senza chiari ritorni economici nel futuro.

Anche se con qualche significativa differenza settoriale (come si è detto, il settore metalmeccanico tende ad innovare di più della moda o dell'arredocasa), la piccola e media impresa percepisce l'innovazione come un terreno rischioso e l'affronta solo quando questa ha raggiunto una certa maturità e costituisce un oggetto maneggiabile dal punto di vista organizzativo. La Pmi è naturalmente sospettosa verso investimenti che non corrispondono a un ritorno identificabile e che sfuggono, nella maggior parte dei casi, al controllo dell'imprenditore, spesso privo di una specifica competenza in questo campo.

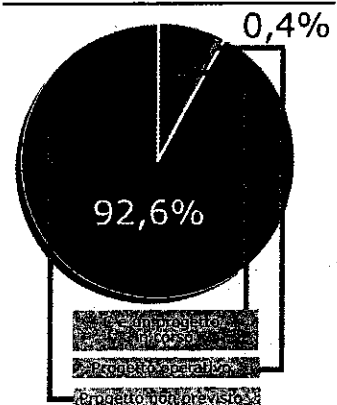
Il commercio elettronico: un percorso di sperimentazione

I dati forniti dall'Osservatorio sulla diffusione del commercio elettronico, da un lato confermano questa sostanziale diffidenza verso i salti nel buio e dall'altro mostrano una crescente attenzione a certe forme di sperimentazione. La quota di imprese distrettuali che dispongono di una piat-

taforma completa di commercio elettronico, dalla gestione del catalogo alla transazione; dal pagamento alla logistica, è oggi estremamente limitata: lo 0,4% (vedi figura 4). Sono molte però (7%) le aziende che hanno avviato progetti in tal senso e una percentuale ancora più elevata (20,8%) sta prendendo in considerazione una simile prospettiva in futuro. I risultati non dovrebbero farsi attendere, dal momento che fra le aziende che dichiarano di avere progetti in corso il 55,6% stima che questi diverranno operativi entro la metà del 2001.

La strada preferita dalle imprese dei distretti è, per ora, quella del potenziamento del sito. I marketplace geografici e/o verticali costituiscono ancora oggi soluzioni conosciute da pochi (solo l'11,7% degli intervistati li conosce davvero) e la loro offerta risulta ancora poco chiara. I tempi della pre-

Figura 4 - La diffusione del commercio elettronico



Fonte: Osservatorio Tedis

Schegge

RSA Security (www.rsasecurity.com) ha concesso a Symantec Corporation la licenza per i suoi software di crittografia BSAFE Crypto-C, BSAFE Crypto-J, BSAFE Crypto Cert-C e BSAFE Cert-J. Symantec intende ora

integrare le soluzioni di RSA Security nella propria linea di prodotti ed utilizzare tale tecnologia nei prossimi prodotti per la sicurezza Internet.

Business Objects (www.italy.businessobjects.com; 02-244421) ha stretto una partnership con

Macromedia, che ha scelto di integrare la tecnologia business intelligence di Business Objects nella propria soluzione per l'analisi dei siti Web, Aria Enterprise 5.0. L'integrazione delle due tecnologie dovrebbe garantire agli utenti business la possibilità di superare

i limiti dei comuni report sul traffico web.

Cable & Wireless (02268181) ha completato la seconda fase del programma di realizzazione della infrastruttura globale IP, con 38 nuovi nodi ora in servizio negli

Stati Uniti, Europa, Asia e regioni del Pacifico. Con 49 nodi già operativi, si tratterebbe della più estesa rete IP basata su un'architettura singola e completamente integrata. Ed entro il 2001 i nodi internazionali collegati dal network dovrebbero essere 84.

Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTINA

senza sulla Rete sono subordinati alla capacità di sviluppare una competenza interna, principalmente per decidere quanti e quali prodotti offrire via Web e per mettere a punto strategie di partnership con aziende di servizi tradizionalmente estranee al circuito delle Pmi.

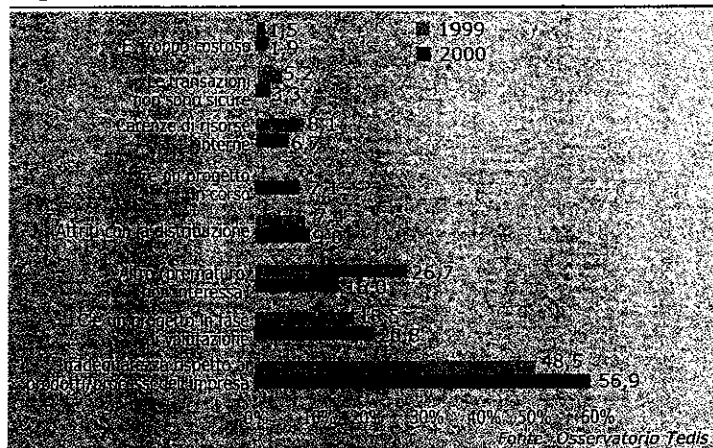
Ma nonostante il numero crescente di sperimentatori, non mancano le perplessità e i dubbi di chi ancora non si ritrova nel percorso innovativo proposto dall'offerta. Le ragioni espresse dalle imprese per il mancato ricorso al commercio elettronico parlano chiaro. Le Pmi non temono i costi da sostenere, né vedono nella sicurezza delle transazioni un ostacolo alla loro presenza in rete; il vero ostacolo al commercio elettronico è la percezione di una sostanziale inadeguatezza delle soluzioni tecnologiche proposte dall'offerta rispetto ai prodotti e ai processi dell'impresa (vedi figura. 5).

In effetti, raramente la Pmi vende a catalogo: il suo vantaggio competitivo si fonda sulla capacità di modificare l'offerta sulle specifiche richieste del mercato attraverso un processo di interazione in cui l'azienda svolge un ruolo propositore. Il produttore di tavoli del distretto di Brugnera, per dire, è apprezzato dai buyer tedeschi non tanto per la ricchezza del suo catalogo, quanto per la capacità di modulare la sua proposta sulle richieste della clientela. Succede quindi che l'imprenditore ha saputo costruire in passato una competenza commerciale specifica nel comunicare un prodotto essenzialmente virtuale, ma è ancora lontano dall'aver acquisito una competenza linguistica sui nuovi strumenti della rete. Anzi, è convinto che questi strumenti siano poco coerenti con la propria specificità operativa.

È interessante notare al proposito che in un anno di entusiasmo e di sperimentazione come quello trascorso, le imprese che denunciano scetticismo

rispetto alle soluzioni praticabili è aumentata dal 48,5 al 56,9%. Una maggiore presa di coscienza delle potenzialità della rete sembra confermare, e non smentire, i limiti di strumenti ancora oggi troppo orientati alla transazione e troppo poco alla collaborazione.

Figura 5 - Motivi del non ricorso al commercio elettronico



Alla scoperta del Web come strumento di comunicazione

Se è vero che la Pmi nutre ancora molte perplessità sulle potenzialità del commercio elettronico, è altrettanto vero che sta cominciando a scoprire i pregi della comunicazione via Web. Il sito Internet, diffuso oggi nell'82,9% delle imprese, costituisce il punto di partenza e la piattaforma di riferimento per un nuovo modo di comunicare e soprattutto di interagire con i partner consolidati dell'impresa. Nonostante le difficoltà nell'identificare direttrici chiare di sviluppo del sito, gli investimenti in quest'ambito si sono spesso tradotti in un percorso di apprendimento che consente oggi alle imprese di valutare con maggiore consapevolezza i prossimi passi nella rete.

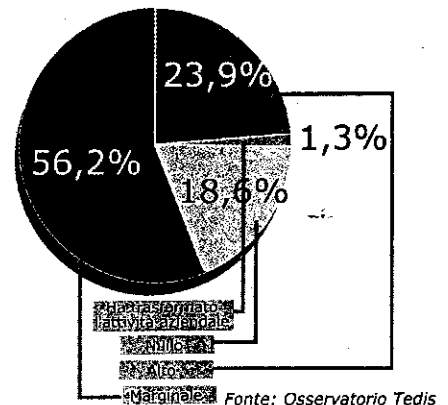
Le funzioni svolte dal sito Web sono principalmente la presentazione dell'azienda (99,6%) e delle informa-

zioni-chiave sul prodotto (80,2%); la presentazione di un catalogo si ha nel 48,5% dei casi. Funzionalità di tipo interattivo sono attualmente presenti in quota minoritaria: il sito svolge il ruolo di raccolta di informazioni dai clienti nel 12,3%, e di supporto alla domanda nel 9,3%.

Le intenzioni delle imprese nel prossimo futuro sono di continuare a investire sul sito, privilegiando essenzialmente il dialogo con la domanda attraverso il rafforzamento dei conte-

nuti a supporto della clientela e il miglioramento dei processi di acquisizione delle informazioni. È proprio l'area dei contenuti ad essere percepita come prioritaria dalla Pmi, storicamente poco abituata a codificare la

Figura 6 - Impatto del sito sulla gestione aziendale



Scenari e Mercati >>> I distretti e il B2B

STORIA DI COPERTINA

propria conoscenza aziendale e a comunicarla all'esterno. L'integrazione delle informazioni con i processi aziendali non riveste la stessa rilevanza che assume nel contesto delle imprese di maggiori dimensioni.

Un'analisi dell'impatto del sito sull'impresa (vedi figura 6) mostra un elevato numero (il 74,8%) di imprese che considera i risultati conseguiti attraverso il sito marginali o nulli contrapposto a un piccolo gruppo (il 23,9%) che invece giudica il suo impatto elevato o addirittura, nell'1,3% dei casi, rivoluzionario. È importante sottolineare come un'analisi disaggregata dell'impatto del sito nell'ambito di questo secondo gruppo di imprese (vedi figura 7), conferma limitate aspettative sull'aumento del fatturato mentre evidenzia l'interesse delle Pmi rispetto a una maggiore inte-

ha costruito il suo successo e che oggi sta imparando a qualificare in chiave tecnologica.

Distretti e sperimentazione Ict

Provare a definire tendenze univoche nei processi di adozione delle nuove tecnologie da parte della piccola e media impresa nei distretti industriali è un'operazione prematura. Lo scenario tecnologico è ancora troppo mutevole per consentire affermazioni definitive. La crisi dei mercati, da questo punto di vista, ha avuto il merito di riportare alla realtà le aspettative di molti operatori che pur svolgendo un ruolo di apripista, non si possono in alcun modo considerare un punto di arrivo nel processo di maturazione del mercato Internet, sia per le soluzioni applicative sia per i servizi.

Guardando all'offerta, si ha la sensazione che molti abbiano considerato lo sviluppo di ambienti business to business come una competizione molto simile a una prova di scatto; col passare del tempo appare evidente che si

tratta di qualcosa che assomiglia molto più a una maratona. Non solo: i processi che queste tecnologie (o questi ambienti di servizi) vogliono modellare non sono semplici complementi alle tradizionali attività aziendali, ma costituiscono un oggetto sfuggente, difficile da cogliere e probabilmente impossibile da stabilizzare una volta per tutte.

Un punto di svolta nell'evoluzione delle soluzioni per la Pmi sarà determinato dalla capacità dei portali busi-

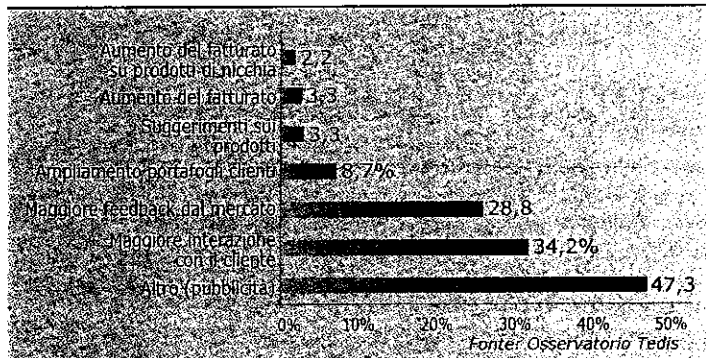
ness to business di proporsi come risposta alle esigenze delle imprese minori. I dati dell'Osservatorio rivelano come la domanda non conosca e non percepisca ancora il valore di queste piattaforme; è immaginabile che i progetti di marketplace e di piattaforme di servizi avviati da operatori nuovi o consolidati contribuiscano a modificare i comportamenti delle imprese portandole a una diversificazione dei loro strumenti di comunicazione ed interazione con il mercato.

Alcune indicazioni dal mercato arrivano, in ogni caso, forti e chiare. Con i suoi comportamenti (e il suo sano pragmatismo) la piccola impresa ha già anticipato quella trasformazione dei servizi business to business che oggi gli analisti provano a codificare. Ci dice infatti che il futuro sta nell'immaginare una Internet meno orientata alla transazione e più capace di supportare la collaborazione; meno finalizzata a ricreare nuove geometrie e nuovi attori e più dedicata a riqualificare l'attività di tutti coloro che sono stati forse troppo frettolosamente etichettati come 'old economy'.

I distretti industriali con cui l'offerta di tecnologia e di servizi è chiamata a confrontarsi sono, da questo punto di vista, un banco di prova tutt'altro che marginale. Non si tratta semplicemente di accettare la sfida commerciale con operatori refrattari all'investimento tecnologico; si tratta di dimostrare che Internet funziona davvero. Se è vero che le tecnologie per il business to business sono in grado di trasformare in meglio il modo di operare delle imprese, i distretti industriali rappresentano un laboratorio straordinario per testare la validità di questo tipo di affermazioni.

* Stefano Micelli è direttore del Centro di ricerca Tedis presso la Venice International University e professore associato di marketing presso l'Università di Padova.

Figura 7 - L'impatto di Internet sull'azienda



razione con la clientela e all'acquisizione di feedback dal mercato.

Ancora una volta si conferma la capacità delle imprese dei distretti di acquisire tecnologia in maniera selettiva, puntando a funzionalità e strumenti effettivamente in grado di supportare i processi che contribuiscono alla generazione del valore e consolidamento del vantaggio competitivo. Un uso consapevole della rete tende a sostenere quelle dinamiche di interazione e di collaborazione su cui la Pmi