



International Symposium on Learning Management and Technology Development
in the Information and Internet Age.
The convergent paths of Public and Private Organizations.
University of Bologna November 2002



L'information Technology e la formazione di un nuovo modello business to business: i distretti digitali

Isabella Bonacci

Assegnista di Ricerca – Dipartimento di Economia Aziendale – Università degli Studi di Napoli Federico II
Via Cinthia, 25 – Monte Sant'Angelo – 80126 Napoli – Phone: 081/675080 – Fax: 081/675058
E-mail: bonacci@unina.it

Rocchina Romano

Dottoranda di Ricerca in Economia Aziendale – Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli Studi di Napoli Federico II
Via Cinthia, 25 – Monte Sant'Angelo – 80126 Napoli – Phone: 081/675080 – Fax 081/675058
E-mail: roromano@unina.it

Valeria Finamore

Dottoranda di Ricerca in Scienze Aziendali – Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli Studi di Napoli Federico II
Via Cinthia, 25 – Monte Sant'Angelo – 80126 Napoli – Phone: 081/675080 – Fax 081/675058
E-mail: finamore@stoa.it

Sommario – 1. Marketplace e PMI: limiti ed opportunità di sviluppo. – 2. Il distretto industriale: un terreno fertile per la rete. – 3. Nota metodologica. – 4. Esperienze di digitalizzazione nei Distretti industriali. – 5. Conclusioni.

Abstract

The diffusion of the Internet and its growing penetration in business and household lives, are, now, established facts. The assessment of the impact of new network-linked technological applications, the so called e-business solutions, on business strategic and organisational structure, appears less uniform. The purpose of this paper is to outline first the basic principles leading the new economy, and, afterwards, the consequences in terms of reformulation of enterprise's business model, particularly referring to the relationships existing between enterprises and industrial districts. The research path is carried out on a dual level: on the first one, the industrial district is seen as an independent entity, whilst the second level of analysis comes out of another consideration in the theoretical analysis: the possibility to consider an industrial district as a "relationships network".

The employment of ICT allows the creation of an environment which owns some proper and peculiar characteristics of the industrial districts: the quickness of the circulation of information, co-operation matched to competition, full mutual visibility among operators, education and investment for reputation and fiduciary links, sharing behavioural and language practices. On the basis of the results of several researches carried out on this issue, it is possible to maintain that strong resistance and suspicion still exist against adopting ICT. Adopting ICT seems to be the result of single enterprise independent initiatives and of their almost forced adjustment, due to the fear of losing competitiveness on the market.

*“Un giorno tutte le idee in cui crediamo attualmente saranno sottoposte a revisione.
Quello a cui crediamo, quindi, è per forza di cose non vero.
Penso che possiamo credere solo in cose che non sono la verità...”*
(Max Guyll)

1. Marketplace e PMI: limiti ed opportunità di sviluppo

La creazione di spazi di mercato virtuali (*marketplace*) può costituire un'importante opportunità di business soprattutto per le PMI, che sono messe in condizioni di accedere a potenziali clienti e fornitori geograficamente distanti, con livelli di efficienza significativamente maggiori rispetto al business tradizionale. I vantaggi perseguibili vanno ben oltre l'efficienza interna; se da un lato il marketplace offre una funzione *infrastrutturale* per le imprese, occorre evidenziare anche la sua funzione di *creazione e di condivisione delle conoscenze*.

Tale modello consente l'automazione dei processi di commercializzazione nei diversi settori attraverso tecnologie informatiche, la gestione dei processi e delle strutture complessi indispensabili per il completamento della transazione. Ma consente inoltre, l'aggregazione e l'organizzazione di informazioni ad alto valore aggiunto in riferimento a specifici settori e a specifici mercati, permettendo anche alle imprese di piccole dimensioni di operare in condizioni di maggiore *simmetria informativa*.

La possibilità di sfruttare pienamente tali benefici richiede però il superamento di almeno due criticità:

- 1) la disponibilità di competenze sia tecnologiche sia di processo all'interno dell'impresa o nel contesto economico locale in cui essa opera;
- 2) la predisposizione al cambiamento necessaria per superare i primi inconvenienti connessi all'utilizzo di nuovi procedimenti e di nuove tecniche di lavoro.

Si pretende dunque, dalle PMI, non solo di saper utilizzare e coordinare competenze esterne, poiché diventa sempre più economicamente impegnativo e difficoltoso acquistarne o svilupparne al proprio interno, ma anche di modificare il proprio atteggiamento verso l'innovazione.

L'attuale drastico ridimensionamento del mercato delle tecnologie e dei servizi business to business fa sì che i dibattiti attuali si focalizzino principalmente sull'effettivo potenziale della rete e sulle motivazioni che limitano la diffusione delle tecnologie dell'informazione.

La piccola impresa, infatti, non vuole abbandonare il proprio modello di business ormai consolidato, sul quale per anni ha costruito il proprio vantaggio competitivo, si mostra disponibile all'investimento tecnologico a condizione che sia le soluzioni tecnologiche proposte ad adattarsi all'impresa e non viceversa. Il modello economico di sviluppo dell'economia italiana di successo è rappresentato dal distretto industriale, favorito dalla comunità locale, che ha messo a disposizione delle imprese un sistema di risorse adeguato; si pensi al linguaggio tipico di uno specifico settore, alla fiducia reciproca fra gli attori ecc. Grazie a tali fattori, che sono stati socialmente condivisi, la nostra economia ha dato vita ad un costante processo di rinnovamento, alla crescita dell'impresa a rete. Quando la tecnologia entra in tale contesto, nel distretto, gli strumenti di condivisione e comunicazione messi a punto nel territorio non sono più sufficienti.

2. Il distretto industriale: un terreno fertile per la rete

L'analisi dei distretti industriali italiani costituisce un buon punto di partenza per comprendere l'approccio delle aziende alle potenzialità della rete. Infatti, i distretti sono, per loro natura, dei "marketplace reali" che hanno costruito, ben prima di Internet, il loro successo sull'idea di rete economica e di comunità geografica¹. Molte risultano essere, quindi, le analogie tra lo sviluppo di Internet e quello dei sistemi industriali locali: come la rete anche i distretti sono cresciuti in assenza di un centro ordinatore, devono il loro successo ad un mix originale di dinamiche sociali e di interessi economici ed alla capacità di gestire la conoscenza e l'apprendimento in modo innovativo ed originale.

Fino agli anni novanta le piccole e medie imprese italiane dei distretti hanno dimostrato uno scarso interesse verso l'ICT; hanno fondato il loro successo sull'adozione di un modello organizzativo estremamente flessibile (organizzazione per processi) puntando sulla capacità di relazione all'interno delle filiere e dei sistemi locali e sulla valorizzazione delle proprie reti sociali.

Al contrario la grande impresa, attraverso la tecnologia, ha riguadagnato efficienza e flessibilità con una ridefinizione dei propri processi interni e un impiego intensivo di strumenti di gestione integrata (ad es. pacchetti Erp), recuperando competitività anche nei confronti della piccola impresa.

Il modello distrettuale, dagli anni settanta ad oggi, ha consentito all'economia italiana di sviluppare una propria presenza sui mercati internazionali nei settori tipici del *made in Italy*, rappresentando un modello alternativo di sviluppo economico-sociale.

Tuttavia oggi è rimesso in discussione proprio dalle nuove tecnologie e dal loro utilizzo come strumento di coordinamento e di comunicazione.

Alla definizione tradizionale di distretto² si affianca, con l'inserimento delle nuove tecnologie, il riconoscimento di un concetto più moderno di distretto (comunità virtuale), che vede abbinarsi la dimensione sociale a quella economica: la prima, sorretta dai meccanismi della fiducia e della condivisione della conoscenza, garantisce una rete di relazioni basate sull'appartenenza locale; la seconda non è più limitata dai confini dell'area geografica e si sviluppa su iniziativa propria delle singole imprese.

1 Cfr. Micelli S., (2000), Distretti industriali: un test per il B2B, in Zero Uno n. 229

2 Inteso come insieme di imprese circoscritte in un ambito territoriale

3 Se si analizzano poi i dati relativi al livello di spesa IT per aree geografiche del periodo 1996-1998 si può rilevare come l'area a registrare i primi incrementi sia stata il Nord-Est; tuttavia nel corso del triennio c'è stata un'inversione di tendenza poiché i tassi di crescita sono risultati inferiori rispetto al resto dell'Italia. Il Nord-Ovest ha fatto registrare la maggiore percentuale di spesa seguita poi dal Centro e dal Sud. Ciò sta a dimostrare che nonostante nel Nord-Est si concentrino i distretti industriali con maggiori potenzialità economiche risulta ancor forte la resistenza all'investimento tecnologico.

Ciò ha portato ad una destrutturazione territoriale degli stessi, creando network allargati che operano su un nuovo territorio, quello internazionale, dove la prossimità geografica non è più un fattore caratterizzante.

Da un lato la globalizzazione dei mercati influisce sulla sua struttura spingendo i distretti ad adottare politiche di internazionalizzazione (ricerca di una presenza più stabile sui mercati esteri), di delocalizzazione (estensione geografica della subfornitura), di ricerca di nuovi vantaggi competitivi; dall'altro l'innovazione tecnologica impone nuove forme di mercato (e-commerce), l'adozione di nuove regole e di nuovi standard (norme relative alla sicurezza delle transazioni, alla certificazione della qualità ecc..).

Il percorso evolutivo del distretto deriva quindi dai cambiamenti che hanno interessato in generale l'economia, ma anche dall'emergere in tale contesto delle imprese più dinamiche.

Non solo emergono nuovi punti di debolezza dei distretti, ma si rimettono in discussione anche quelli che sono i fattori critici di successo dei distretti industriali.

L'incontro tra la rete globale (internet) e la rete locale (distretto) non è un processo scontato, ma richiede la progettazione di soluzioni su misura, specifiche per le PMI, che consentano lo sfruttamento potenziale della rete nel rispetto anche, delle specificità locali, valorizzandone i fattori competitivi e colmandone i punti deboli.

Non basta realizzare piazze virtuali specializzate (marketplace verticali), ma facilitare e rendere efficiente lo scambio di prodotti e servizi, ma anche quello di informazioni, mediante la creazione di *comunità verticali*.

Il mercato mondiale dell'ICT ha raggiunto quote pari a 2.115 miliardi di dollari nel 2000, con un incremento pari al 13% rispetto al 1999. Confrontando però i dati del mercato internazionale con quello nazionale, si rileva come il nostro Paese abbia rivolto l'attenzione solo recentemente alla variabile tecnologica. In Italia l'intero mercato ha raggiunto nel 2000 i circa 50,23 milioni di euro pari al 5,5% del PIL ed i risultati registrati nel primo semestre 2001 non fanno che confermare il trend positivo di sviluppo.

L'attuale mercato italiano vale 30,41 milioni di euro (ovvero 58.888 miliardi di lire) suddivisi in 10,05 miliardi di euro (19.478 miliardi di lire) generati dal comparto Information technology (+10,7% con una flessione del 0,6% sul primo semestre del 2000) e 20,35 miliardi di euro (39.410 miliardi di lire) creati dal settore telecomunicazioni (-0,2%)³.

La globalizzazione crea, infatti, un mercato senza confini entro il quale le imprese possono selezionare partner con cui realizzare i propri business; tuttavia quest'apertura non si manifesta solo nei confronti del mercato, ma anche nei rapporti interni, a monte e a valle della catena produttiva e si sviluppano così forme collaborative (C-collaborative) interne lungo la filiera.

Dalla combinazione di componenti interne ed esterne, realizzata attraverso rapporti di collaborazione ed interazione tra attori istituzionali, fornitori e clienti (impresa a rete), nasce una nuova forma di organizzazione "l'impresa virtuale", caratterizzata da una forte connessione tra le attività gestite internamente e quelle a monte e a valle della catena produttiva. La diffusione dell'ICT all'interno delle imprese consente, quindi, la realizzazione di una maggiore integrazione dei processi interni di progettazione, approvvigionamento, produzione e distribuzione del

prodotto; allo stesso tempo la condivisione di un patrimonio informativo favorisce l'integrazione tra le diverse entità organizzative coinvolte nei processi di business congiunti.

Le reti telematiche e le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentono oggi di immaginare uno spazio di cooperazione elettronico, un "territorio virtuale", diverso da quello geografico perché incentrato non più sulla condivisione di uno spazio fisico, ma sulla progettualità e finalità comuni. La possibilità di raccordare elettronicamente contesti di attività fra loro spazialmente distanti significa mettere in discussione le tradizionali economie di agglomerazione che hanno a lungo caratterizzato i distretti e le aree di sviluppo locale, per valorizzare specializzazioni economiche in grado di dialogare efficacemente fra loro.

E' necessario riorganizzare i tradizionali processi di apprendimento che si realizzano nel contesto produttivo locale, i processi formativi tradizionali e i meccanismi di introduzione delle innovazioni tecnologiche.

Le comunità virtuali, nate come fenomeno sociale, oggi rappresentano un vero e proprio modello di business, una chiara esemplificazione del passaggio dall'economia materiale a quella virtuale basata sulla valorizzazione della conoscenza e della comunicazione⁴.

In conformità a queste premesse è possibile tracciare un quadro generale della situazione attuale dei distretti in Italia facendo riferimento al fenomeno della digitalizzazione. Quando si parla di distretti digitali ci si riferisce all'utilizzo delle tecnologie informatiche e di comunicazione, ai meccanismi attraverso i quali tali tecnologie impattano sulla struttura aziendale, e alle modalità di creazione del valore.

3. Nota metodologica

Le problematiche connesse ad una nuova configurazione di distretto e le implicazioni strategiche che ne derivano hanno ispirato la presente ricerca, portando alla formulazione di alcune ipotesi non del tutto soddisfatte ma, che hanno permesso di segnare la strada per ulteriori analisi.

1. Verificare se l'utilizzo delle tecnologie digitali può apportare dei benefici reali migliorando l'efficacia e l'efficienza delle funzioni aziendali, vale a dire può effettivamente creare valore per il distretto.

2. Individuare quali tecnologie e quali modelli di business possono essere applicati al distretto industriale.

La descrizione di alcune esperienze di "digitalizzazione" in corso nei distretti industriali nasce dalla necessità di trovare un riscontro pratico, concreto alle ipotesi formulate.

⁴ Si definisce comunità virtuale un'aggregazione di soggetti (individui, aziende, organizzazioni) che, nell'ambito di uno spazio virtuale condiviso, dà vita ad una fitta rete di relazioni al fine di soddisfare esigenze diversificate di natura sociale ed economica cfr. Castaldo C., Organini A., (2001) *E-commerce e distretti industriali: mutamenti nelle catene del valore e nuove aggregazioni virtuali*, in *Industria & Distribuzione* n. 3.

L'analisi di tipo qualitativa, è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un panel di 87 localismi, di cui 47 distretti industriali più consolidati e 30 associazioni industriali.

Il questionario informativo somministrato a “testimoni privilegiati” (amministratori delegati delle singole società, responsabili dell'area informativa ecc..) e la successiva analisi del materiale fornito dai singoli distretti, hanno permesso di ottenere informazioni relative alle caratteristiche organizzative, strutturali e strategiche oltre che all'atteggiamento nei confronti dell'ICT.

Le iniziative presentate dei distretti di Manzano, Prato, Sassuolo e Lumezzane, rappresentano delle esperienze particolari di virtualizzazione perché nascono dalla consapevolezza tra l'altro che:

- la tecnologia può rappresentare uno strumento di supporto alle attività aziendali e al distretto in generale;
- l'innovazione non è un percorso obbligato in assoluto, ma diviene tale nel momento in cui può apportare dei benefici effettivi al distretto. In tal caso occorre intervenire predisponendo strumenti adatti alle specifiche esigenze.

4. Esperienze di digitalizzazione nei Distretti industriali

4.1 L'atteggiamento del distretto della sedia di Manzano verso l'innovazione tecnologica e le iniziative in corso. (Tab. 1)

Il distretto della sedia rappresenta un polo dinamico caratterizzato, dagli anni novanta in poi, da un'attenzione crescente verso il *design* dei prodotti quale elemento di competitività e da un'apertura internazionale, esplicitata attraverso una diversificazione geografica degli sbocchi. E' costituito da circa 1200 imprese riunite prevalentemente nel triangolo della sedia⁵, dove si concentra circa il 90% della produzione nazionale di sedie, con un fatturato pari circa a 1000 milioni di euro annui.

Alcune imprese distrettuali (definite leader del distretto poiché pioniere del cambiamento) hanno adottato, però, autonomamente, scelte strategiche ed organizzative differenti rispetto al modello tradizionale di funzionamento del distretto determinando così l'apertura verso l'ambiente competitivo esterno⁶, però la mancanza di una conoscenza uniforme e capillare dei nuovi strumenti.

Tra le cause di tale atteggiamento ritroviamo innanzitutto la grande competitività esistente tra le imprese del distretto, che costituisce un grande ostacolo alle iniziative comuni; le imprese temono di perdere la loro autonomia gestionale ed hanno difficoltà a condividere le informazioni disponibili.

⁵ Nell'area compresa tra i Comuni di Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo.

⁶ GRANDINETTI R., (1998), Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali: il distretto della sedia di Manzano, *Economia & Management*, n.4.

Si sono quindi, resi necessari interventi sul territorio da parte delle amministrazioni locali e tra le iniziative recenti la più significativa riguarda la creazione di RETEDIS S.r.l. una società di servizi telematici per il distretto.

RETEDIS S.r.l. ed i servizi telematici per il distretto della sedia.

La società RE.TE.D.I.S S.r.l. nasce nell'ottobre 1998, dall'esigenza di disporre di mezzi adeguati per comunicare, il cui scopo è dotare il distretto di un'infrastruttura a rete, non ancora presente, e di fornire una vasta gamma di servizi a valore aggiunto⁷. Gli obiettivi della società si sono tradotti, sul piano operativo, nella creazione di un'infrastruttura di base rappresentata da una *rete wireless* a copertura locale nella quale transitino simultaneamente fonia e dati.

RE.TE.D.I.S si è alleata con una compagnia telefonica regionale (@dria.com acquisisce RE.TE.D.I.S) nel febbraio 2001 e, ad Aprile 2001 ha presentato “@azienda del distretto”, un'offerta integrata di servizi per le aziende del distretto friulano studiata e dimensionata sui bisogni delle singole aziende e quindi adatta anche per quelle di minori dimensioni. Tale progetto prevede anche la creazione di un *portale* per il distretto (www.dis.it), in fase di realizzazione, all'interno del quale ogni singola impresa potrà usufruire di uno spazio personalizzato.

La società punta quindi a migliorare la qualità delle relazioni industriali e ad incrementare il numero delle imprese in rete, divenendo così un punto di riferimento del distretto, un vero e proprio Centro Servizi per il distretto.

L'organizzazione appare molto snella e flessibile nel rispetto del principio di velocità ed efficienza che, guida le scelte strategiche della società.

I fattori chiave su cui si basa il successo di RE.TE.D.I.S sono sostanzialmente rappresentati: dall'appartenenza al territorio in cui opera e dalla focalizzazione sulle telecomunicazioni.

La capacità di fornire poi servizi professionali che siano contemporaneamente economici, sicuri, efficienti, di qualità e a misura del cliente assicura alla società il raggiungimento e il mantenimento di una buona posizione competitiva.

Analizzando la posizione della società all'interno della catena emerge immediatamente la trasversalità dell'attività di RE.TE.D.I.S come supporto all'intera catena del valore: oltre ad essere un fornitore (in relazione all'esternalizzazione della business communication) fornisce il supporto hardware e software all'intera catena.

⁷ RE.TE.D.I.S. è un acronimo di “Rete telematica del distretto della sedia”. Al fine di garantire la velocità e la flessibilità dei processi decisionali si è preferito costituire una società a responsabilità limitata. Inoltre non esiste un socio di maggioranza ciò per garantire l'ingresso di nuovi soci anche se necessariamente appartenenti al distretto nel rispetto della dimensione locale della società.

4.2 L'atteggiamento del distretto pratese verso l'innovazione tecnologica e le iniziative in corso: Il Vortal Pagine Tessili (Tab. 2)

Il distretto industriale pratese rappresenta il più importante centro dell'Industria tessile – abbigliamento in Italia. Si estende su un'area di 700 kmq ed è costituito da circa 8.000 imprese, per un totale di 45.000 addetti e realizza un fatturato annuo di circa 5,00 miliardi di euro.

Si distingue per una forte dinamicità ed apertura verso i mercati internazionali; nel 2000 le esportazioni sono state pari al 60% circa del totale della produzione⁸. Tuttavia sembra non cogliere appieno i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle tecnologie di comunicazione e di informazione. Le imprese, infatti, hanno ancora un atteggiamento passivo, investono una quota minima del proprio fatturato in nuove tecnologie (solo il 2%)⁹ e soltanto il 10% dichiara di aver avviato iniziative singole relative allo sviluppo delle ICT.

I progetti in corso hanno come scopo fondamentale quello di favorire la nascita di vere e proprie “community” capaci di rendere più agevole, ampio ed economicamente conveniente il contatto, che è l'anima della relazione industriale (è importante conoscere “chi” fa bene “cosa”), tra gli operatori del distretto e tra il distretto e l'ambiente esterno. La creazione di un portale verticale facilita la conoscenza tra gli operatori in un ambiente virtuale e con nuovi meccanismi che si sostituiscono alla “conoscenza personale” e che non richiedono “anni di esperienza”.

La “fabbrica virtuale” si propone di diventare un punto di riferimento per gli operatori (nazionali e non) appartenenti alla filiera tessile-abbigliamento, attraverso la creazione di una grande *community* di settore.

Nasce per iniziativa di un gruppo di imprenditori tessili pratesi che, nel settembre 2000, costituiscono la e-Tgroup S.r.l. La società, in seguito all'ingresso di Info2b (società del gruppo Cassa di risparmio di Firenze) nella compagine sociale è poi trasformata in S.p.A.

Agendo in qualità di “facilitatore di contatti” (sia interno che esterno) il portale si propone di avvicinare sempre più la domanda all'offerta attraverso la fruizione di un servizio semplice ed efficace, in grado di velocizzare il contatto tra gli operatori con un risparmio di costi ma anche di tempi.

Attualmente il portale conta circa 5000 iscritti, ha quindi già raggiunto una buona massa critica di movimento per lo scambio di informazioni e ha rafforzato la collaborazione con i fruitori di servizi collettivi e di “*beni club*” (associazioni di categoria, banche, ecc..).

La società, attraverso una serie di partnership, è in grado di fornire alle imprese un'ampia varietà di servizi a valore aggiunto.

⁸ Dati del Centro Studi UIP (Unione Industriale Pratese) disponibili all'indirizzo url <http://www.ui.prato.it/uffstudi/indicesistemaecon.htm>

⁹ RAPPORTO FEDERCOMIN, (2001), *I distretti produttivi digitali*, ricerca realizzata a cura di RUR-CENSIS, www.federcomin.it.

Inoltre, dispone di esperti in grado di offrire *consulenza* in tempo reale su tematiche riguardanti l'area fiscale, finanziaria, certificazione di qualità ecc., e di un'equipe di professionisti madrelingua che garantisce *servizi di traduzione* da ed in tutte le lingue.

Attraverso un network di business partner *Pagine tessili* si sta indirizzando verso l'integrazione della supply chain fornendo supporto alle imprese nella fase di ricerca e selezione del partner, di realizzazione di transazioni¹⁰ mediante servizi informatici, logistici bancari garantendo così l'affidabilità del partner, la sicurezza delle transazioni, e cercando di avvicinare le imprese alla new economy attraverso servizi di formazione di base ecc..

4.3 L'atteggiamento del distretto della ceramica di Sassuolo verso l'innovazione tecnologica e le iniziative in corso. (Tab. 3)

Il distretto è caratterizzato da un continuo rinnovamento tecnologico sostenuto da investimenti che hanno interessato solo i processi produttivi e la tutela ambientale. In particolare, le aziende hanno adottato tecnologie e sistemi che consentono oggi al settore di riutilizzare nel ciclo produttivo oltre il 90% dei residui e di possedere i più avanzati impianti di depurazione in grado di rispettare i limiti e i vincoli più rigidi esistenti in Europa.

Le applicazioni tecnologiche già condivise dalle imprese nel distretto di Sassuolo riguardano le reti di comunicazione telefonica ed i software applicativi, mentre è in progetto un portale Internet interaziendale, oltre all'avvio di iniziative di CRM (*Customer Relationship Management*) e di IT Consulting.

Tra i principali ostacoli allo sviluppo di nuove tecnologie occorre considerare sia la grande competitività esistente tra le imprese del distretto, che costituisce un ostacolo alle iniziative comuni, sia la difficoltà a condividere le informazioni disponibili per il timore di perdita della propria autonomia all'interno del distretto.

L'inadeguatezza tecnologica del distretto dipende anche dalle dimensioni medie aziendali; parliamo di piccole e micro imprese che spesso non sono in grado di affrontare i costi dell'innovazione.

Il marketplace nel distretto ceramico: la piazza virtuale di Tilesquare.com.

Tra le iniziative di e-commerce B2B poste in essere nelle realtà distrettuali quella di Tilesquare.com nel settore ceramico rappresenta sicuramente un'esperienza significativa.

Il progetto nasce nel gennaio 2001 dall'iniziativa di *InterAge*, azienda leader nella produzione di strumenti digitali per la comunicazione, di *Andrea Melioli* un professionista con una consolidata esperienza nel settore ceramico, e di due partner *Basica* (società produttrice di mobili

¹⁰ Le transazioni saranno effettuate in un marketplace virtuale mediante il meccanismo di asta virtuale all'interno della quale ciascuna impresa interessata, utilizzando la posta elettronica, potrà fare la propria offerta. Pagine tessili supporterà successivamente anche la fase di conclusione della transazione fornendo servizi di natura logistica, finanziaria ecc...

espositori e sale mostre per la ceramica operante in Italia e negli Stati Uniti) e *Nodalis* (società di telecomunicazioni e *housing-hosting* del Gruppo Marcucci)¹¹.

Tilesquare.com è un *marketplace* verticale, un luogo di incontro e di scambio nato per favorire e semplificare le relazioni tra tutti gli operatori del settore ceramico (fornitori, produttori e distributori).

La neutralità del portale permette alle imprese di gestire direttamente i propri prodotti, le offerte commerciali e le transazioni senza alcun'interferenza esterna.

Si pone come obiettivi:

- offrire soluzioni e-business personalizzate alle esigenze aziendali formando il cliente all'utilizzo delle nuove tecnologie,
- divenire il marketplace di riferimento del settore ceramico.

La caratteristica fondamentale, che differenzia il marketplace rispetto ad un sito web aziendale, è rappresentata dall'interattività garantita dal portale; se infatti, i siti web aziendali costituiscono delle vetrine statiche, degli applicativi disponibili, TileSquare consente l'interazione con la clientela e l'istaurarsi di relazioni one-to-one utili per gestire anche trattative complesse.

A differenza di un qualsiasi marketplace B2B TileSquare propone una serie di strumenti operativi specifici per il settore ceramico, in particolare:

□ Merchandising. E' uno strumento di lavoro appositamente creato per soddisfare le esigenze delle imprese operanti nel settore ceramico. Consente la progettazione degli strumenti di campionatura, la gestione delle richieste di campionatura proveniente dai progettisti dai clienti e degli strumenti di merchandising per il punto vendita.

□ 3D web. Consiste in un software per la progettazione di ambienti tridimensionali che può essere utilizzato gratuitamente (a pagamento per i produttori) da tutti i rivenditori e progettisti del mondo.

Il successo di tale marketplace è garantito dall'individuazione delle vere necessità del settore, dalla predisposizione di strumenti che rendono più efficaci ed efficienti le relazioni all'interno della filiera, ma soprattutto dalla creazione di strumenti specifici e personalizzati nati dall'incontro tra domanda ed offerta di nuove tecnologie.

4.4 L'atteggiamento del distretto della meccanica di Lumezzane verso l'innovazione tecnologica e le iniziative in corso.(Tab. 4)

Il distretto di Lumezzane è formato da oltre 1600 unità che impiegano 12000 addetti ed è caratterizzato da una forte dinamicità evidenziata dal tasso di crescita del fatturato (nel 2000

¹¹ Operativo da Giugno 2001, ha richiesto un investimento iniziale di 1,5 milioni di euro per la costituzione di una piattaforma hardware tra le più avanzate, ed un software basato sulla piattaforma tecnologica Commerce One, che è stata successivamente personalizzata da InterAge per adeguarla alle caratteristiche delle imprese del settore ceramico. Sono inoltre, previsti ulteriori investimenti nel giro di tre anni di sei milioni di euro per far fronte agli aggiornamenti tecnologici e all'attivazione di azioni di marketing e promozione.

superiore al 10%) e da una forte vocazione internazionale: più del 50% del fatturato alla fine del 2000 deriva dall'esportazioni. A questi si aggiungono i fenomeni di delocalizzazione in atto, di concentrazione produttiva e la maggiore attenzione verso l'uso delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per stabilire o rafforzare le relazioni all'interno del distretto e verso l'esterno.

Se si analizza la quota di fatturato investita nell'innovazione nel corso del 1999, il distretto di Lumezzane appare uno dei distretti più propensi ad introdurre miglioramenti tecnico organizzativi: la percentuale del fatturato investita è, infatti, pari al 15% rispetto ad un valore medio nazionale del 9%.

Il ruolo di Lumetel nella digitalizzazione del distretto di Lumezzane.

Lumetel è una S.c.r.l e fa parte della rete di Centri Servizi della Regione Lombardia. Tale società consortile è partecipata per il 42% da soci pubblici come il Comune di Lumezzane, la Provincia di Brescia, la C.C.I.A.A. di Brescia, la Comunità montana della Valtrompia e L'Enea, da un partner finanziario (Banca Popolare di Brescia) e da società private che detengono una quota maggioritaria.

Scopo della società, operante ormai dal 1991, è quello di contribuire al rafforzamento delle PMI fornendo una serie di servizi reali e contribuendo alla diffusione dell'innovazione tecnologica del distretto.

Lumetel ha oggi portato a termine la realizzazione di una piattaforma e-business estremamente innovativa attraverso la costituzione di una nuova società per lo sviluppo del commercio elettronico B2B e di sistemi di *e-procurement* all'interno del distretto. Il nuovo portale "*e-district*" oltre a fungere da aggregatore d'acquisto consentendo il conseguimento di elevate economie di scala si occupa anche della promozione verso il mercato delle imprese terziste.

La realizzazione del progetto ha previsto il coinvolgimento di tre gruppi di lavoro, per la creazione di "Netvantage" una piattaforma multifunzionale e specifica per i distretti. Il portale del distretto non costituisce un vero e proprio marketplace poiché non gestisce direttamente lo scambio dei prodotti, ma rappresenta un fornitore di servizi in grado di semplificare la gestione degli acquisti facendosi carico delle attività di ricerca dei fornitori, negoziazione delle forniture e proposizione dei servizi connessi (logistici, finanziari, informativi ecc..).

In sostanza *l'e-district* ha il compito di aggregare tutte le richieste di acquisto in riferimento ai beni non strategici e di trattare la negoziazione della transazione con i fornitori manifestando un potere contrattuale più elevato della singola azienda.

In qualità di ente aggregatore *l'e-district* gestirà tra gli altri alcuni servizi:

- marketing d'acquisto per identificare i migliori fornitori e le condizioni di maggior favore;
- negoziazione delle forniture;
- inoltre ai fornitori di richieste di proposta (RFP) avanzate dalle aziende;

- gestione delle proposte elaborate dai fornitori e presentazione alle aziende;
- proposizione di accordi quadro per l'acquisto da parte delle aziende di prodotti;

I prodotti ed i servizi attesi possono essere acquisiti anche attraverso la partecipazione dell'ente erogatore a marketplace o, attraverso, la predisposizione dell'accesso diretto delle aziende.

Per garantire poi l'effettiva realizzazione delle transazioni attraverso partner qualificati, l'ente aggregatore mette a disposizione delle imprese una serie di servizi finanziari (per garantire il processo dei pagamenti e di eventuali fidejussioni) e di servizi logistici a garanzia del trasporto delle forniture dal produttore all'azienda acquirente.

5. Conclusioni

La diffusione di Internet e la sua crescente pervasività all'interno delle aziende sono dati ormai appurati. Meno uniforme è, invece, la valutazione relativa all'impatto delle nuove applicazioni tecnologiche collegate alla rete, le cosiddette soluzioni di "eBusiness", sulla struttura organizzativa e strategica delle imprese. Si tratta di applicazioni nuove ed innovative (*eProcurement*, *eMarketplace*), nei confronti delle quali non si è ancora potuta sviluppare un'esperienza sufficiente da potere predire, con soddisfacente certezza, quale futuro attende lo sviluppo di queste soluzioni, come strumento di "eBusiness" per le PMI italiane con particolare riferimento ai distretti industriali.

Le esperienze illustrate rappresentano delle sperimentazioni diverse, ma altrettanto simili di virtualizzazione perché:

· l'innovazione è un processo che deve nascere dal basso, attraverso neoimprenditori con una profonda conoscenza delle realtà distrettuali maturata da un'esperienza diretta nel distretto e nel settore di riferimento, che realizzi nuove idee di business incorporando i benefici delle nuove tecnologie;

· l'innovazione è un percorso graduale poiché occorre innanzitutto alfabetizzare le PMI all'uso delle nuove tecnologie.

In relazione all'atteggiamento che i distretti hanno nei confronti dell'innovazione tecnologica, essi appaiono divisi a metà: il 50% respira aria di attivismo, per un'altra metà le ICT vengono quasi subite come fenomeno di moda, accolto con un sostanziale disinteresse. La quota di fatturato che i distretti hanno investito nell'innovazione ha raggiunto comunque, percentuali rilevanti; gli investimenti sono indirizzati maggiormente verso quelle tecnologie in grado di facilitare la comunicazione all'interno del distretto e di supportare l'iterazione con l'ambiente esterno. Emerge quindi un modello *sventagliato*, dove le principali iniziative sono ancora in una fase progettuale, ma manca comunque una strategia distrettuale unitaria.

Nelle realtà locali che mostrano un atteggiamento propositivo, l'adozione di tecnologie di informazione e di comunicazione sembra il risultato di iniziative autonome delle singole imprese e di un adeguamento quasi forzato delle stesse poiché si teme di perdere competitività sul mercato e che l'utilizzo di una piattaforma tecnologica comune possa avvantaggiare soltanto le

imprese concorrenti, le quali potrebbero così imporre i propri modelli organizzativi. Ciascun'impresa crede che tale situazione possa determinare la perdita della propria autonomia gestionale.

Le singole esperienze illustrate vanno comunque considerate come primi tentativi in una realtà ancora in fase di sperimentazione. L'innovazione come più volte ribadito è uno percorso lento e graduale; non esiste, infatti, una ricetta o un o schema predeterminato da seguire. L'adozione di nuove tecnologie diviene però un passo obbligato nel momento in cui è in grado di apportare reali benefici alle singole realtà aziendali migliorando la comunicazione, lo scambio, l'utilizzazione creativa delle informazioni, la razionalizzazione dei processi, in altre parole la strategia, la struttura e la competitività del distretto e la visibilità sul mercato.

References

- CAPITANI G. (2000), *Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione come fattore strategico di sviluppo locale*, in MICELLI S., DI MARIA E., *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Milano, F. Angeli, 2000.
- CASTALDO C., ORGANINI A., (2001) *E-commerce e distretti industriali: mutamenti nelle catene del valore e nuove aggregazioni virtuali*, in *Industria & Distribuzione* n. 3
- CIANFLONE M., *Conoscenza, fonte di business*, Il sole 24 ore, 2001.
- CONFINDUSTRIA CAMPANIA (2001), Atti del convegno "Distretti Industriali in Campania; potenzialità di sviluppo", Gennaio, Napoli.
- GRANDINETTI R., *Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali: il distretto della sedia di Manzano*, *Economia & Management*, n.4, 1998.
- MARCOLIN A. (2001), "Manzano, per il turbo Ict un'avanzata al rallentatore", *Il Sole 24ore*, Febbraio.
- MICELLI S. (2000), *Distretti industriali: un test per il B2B*, in *Zero Uno* n. 229.
- PORTER E.M. (2001), *Strategy and the Internet*, *Harward Business Review*, March.
- RAPPORTO FEDERCOMIN (2001), *I distretti produttivi digitali*, ricerca realizzata a cura di RUR-CENSIS, www.federcomin.it.
- RAYPORT J. F., SVIOKLA J. (1996) *Exploiting the virtual chain*, in *Mckinsey Quarterly*, n. 1.
- SHAPIRO C., VARIAN H. R. (1999), *Information rules: le regole dell'economia dell'informazione*, Milano, Etas.
- SINGH Z. (2000), *Super Mercati*, *Business 2.0* n.1.
- VALDANI E. (2000), *I quattro fondamenti dell'economia digitale*, *Economia & Management* n.3.