

Scenario

FOCUS

distretti  
  
scenario

## Cresce la piccola e media impresa dei distretti italiani

DI MARIA CHIARVESIO \*

**D**omanda e offerta di soluzioni tecnologiche per la piccola e media impresa si sono a lungo reciprocamente ignorate.

Storicamente, la Pmi italiana è sempre stata poco interessata a riorganizzare, anche con l'ausilio delle tecnologie dell'informazione, quel sistema di relazioni informali che, nonostante le critiche dell'ortodossia economica, si è dimostrato robusto ed economicamente vincente. La competitività della Pmi non si è giocata infatti tanto sull'efficienza di processi codificati, quanto sulla capacità dell'imprenditore di collocarsi all'interno di filiere dinamiche e innovative: i distretti industriali costituiscono l'esempio più emblematico di una strategia competitiva basata sulle relazioni fra imprese piuttosto che sull'enfasi ai processi interni. Il sistema basato su interazioni e dialoghi in reti sociali ricche e complesse è stato la leva per mettere a valore solide capacità e specializzazioni produttive che hanno consentito alle imprese di costruire un vantaggio competitivo basato sulla flessibilità.

A un modello così diverso da quello della grande impresa gli stessi fornitori di Ict non hanno

**Le società appartenenti ai distretti industriali locali stanno prendendo coscienza di un rinnovamento nei modelli competitivi e di relazione sul mercato rispetto ai quali l'efficienza interna, la capacità di monitorare i costi interni, il controllo sui prezzi, la tempestività nel formulare e mantenere un'offerta diventano risorse chiave per conservare una posizione competitiva sul mercato**

per molto tempo prestato molta attenzione, non ritenendolo, probabilmente, un terreno sufficientemente appetibile al punto da sviluppare strategie o prodotti specifici.

Questo quadro è tuttavia in rapida evoluzione. I dati dell'Osservatorio Tedis della Venice International University mostrano che la sensibilità delle piccole e medie imprese italiane per le tecnologie di rete è in rapido aumento. Gli strumenti attualmente di maggiore interesse (come confermato anche da altre indagini in merito) sono quelli della comunicazione, con particolare riferimento alla posta elettronica e al sito Web. A questi mezzi, facilmente acquisibili sul mercato e implementabili senza eccessivi costi organizzativi, se ne stanno tuttavia affiancando altri, più specificamente orientati alla gestione delle informazioni aziendali.

Nel Nord Est, la percentuale di adozione di strumenti Erp tra le imprese con oltre 10 mi-



## FOCUS

liardi di fatturato è più che raddoppiata in dodici mesi, passando dal 9,8% del 1999 al 21,5% del 2000. In certi settori, poi, si sono avuti incrementi ancor più significativi. Nell'area della meccanica, ad esempio, la diffusione di soluzioni integrate è passata dal 16,7% al 40,9%.

All'interno di questa tendenza, un'incidenza particolarmente interessante l'hanno avuta le imprese medio-piccole: tra quelle con fatturati compresi tra i 25 e i 50 miliardi di lire la percentuale di acquisizione di un gestionale integrato è infatti addirittura quadruplicata nel periodo considerato, salendo dal 7,9% al 31,7%.

Sicuramente su questo fenomeno hanno inciso condizioni di tipo congiunturale, quali il passaggio all'euro e il cambio di data per l'anno 2000, eventi che, imponendo a volte una revisione profonda del sistema informativo, hanno reso preferibile l'acquisto di una nuova soluzione evoluta. A questo punto è lecito chiedersi se il fenomeno sia solo congiunturale o non presenti piuttosto degli elementi di tipo strutturale. Per rispondere, è opportuno distinguere l'analisi del comportamento della domanda da quello dell'offerta di soluzioni gestionali.

### L'evoluzione della domanda

Per quanto riguarda le Pmi, segnali che l'interesse per le tecnologie informatiche e della comunicazione non è solo passeggero provengono da diversi elementi. In primo luogo, in base alle rilevazioni Tedis si osserva un incremento del budget assegnato alla funzione sistemi informativi: la frequenza delle imprese che indirizzano a questa funzione oltre l'1% del fatturato aziendale è aumentata di 10 punti percentuali nell'ultimo anno. Si aggiunge che la crescente tensione competitiva rende le imprese sempre più attente al controllo dei costi e alla qualità delle informazioni gestionali, fattori che trovano supporti fondamentali negli applicativi di tipo Erp.

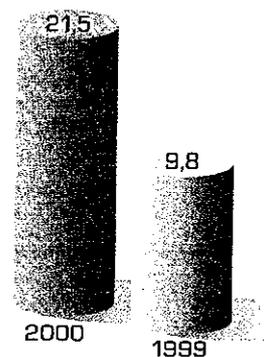
Esiste oggi una maggiore consapevolezza delle imprese rispetto alla necessità di riorganizzare i propri processi e le relazioni con i propri clienti e fornitori a fronte di un mercato che

sta cambiando. Le Pmi più dinamiche hanno una strategia industriale di crescita e sviluppo e sono costantemente tese ad accrescere la loro competitività. Ciò spesso si traduce in piani d'azione per acquisizione e/o creazione di nuove iniziative all'estero, per avviare nuove linee di prodotto e migliorare il servizio al cliente. Questo comporta la necessità di gestire una complessità crescente, che può essere affrontata solo con un'adeguata organizzazione e il supporto efficace del sistema informativo. Attualmente le Pmi più innovative hanno già affrontato con successo questa prima fase, sfruttando le opportunità offerte dai sistemi gestionali integrati e alcune hanno già iniziato a lavorare sull'integrazione dei processi verso l'esterno, per migliorare le relazioni con i clienti, i fornitori, la rete di vendita e i distributori, con un utilizzo crescente delle applicazioni Internet.

La piena comprensione di questi fattori richiede di spostare l'attenzione dalla singola impresa a tutto il mercato e soprattutto alle relazioni verticali tra imprese.

I rinnovati criteri gestionali della grande impresa sono in particolare i primi motori dello sviluppo. Negli ultimi tempi si è acuito il processo di riorganizzazione delle supply chain da parte della grande committenza industriale; già da alcuni anni, con particolare evidenza per il settore automotive e dell'elettrodomestico bianco, i grandi gruppi multinazionali hanno avviato il processo di ristrutturazione delle filiere ridefinendo le relazioni con i principali

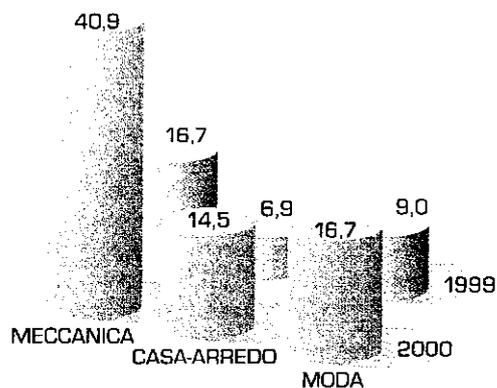
La diffusione degli Erp nel Nord Est



## Scenario



### Nord-Est: distribuzione degli Erp per settore



subfornitori e integrandole attraverso strumenti di comunicazione sempre più evoluti.

Inizialmente questo processo passava attraverso l'Edi, ora comporta l'utilizzo sempre più diffuso di applicativi Erp e di moduli orientati alla gestione dei fornitori. Questo implica un adeguamento anche delle imprese minori, alle quali viene richiesta trasparenza, qualità dei dati, rispetto dei tempi e delle procedure. Queste caratteristiche, una volta acquisite, diventano un elemento fondamentale di efficienza e competitività delle imprese.

D'altra parte, in un contesto in cui le maggiori imprese di settore si stanno definitivamente orientando ai mercati elettronici, la disponibilità di sistemi informativi avanzati appare evidente. Lo sviluppo di marketplace per l'e-procurement, esemplificati nel settore auto dalle iniziative Autoxchange di Ford o Covisint, partnership fra Ford, Daimler Chrysler e General Motors, mostrano una tendenza ad utilizzare le nuove tecnologie non solo per integrare maggiormente le reti di fornitura, ma per ripensare completamente i rapporti con la supply chain, introducendo anche elementi di maggiore competizione tra i fornitori stessi.

Le Pmi dei sistemi produttivi locali stanno prendendo coscienza di questi processi ormai inevitabili e stanno percependo che in queste

condizioni l'efficienza interna, la capacità di monitorare i costi interni, il controllo sui prezzi, la tempestività nel formulare e mantenere un'offerta diventano risorse chiave per conservare una posizione competitiva sul mercato. Imprese storicamente legate al territorio come Fiamm, De' Longhi, Loison, Faber, Ceccato, solo per citare alcuni nomi dell'area del Nord Est, hanno saputo impostare programmi di innovazione e sperimentazione in questo senso.

### L'evoluzione dell'offerta

La rilevanza economica del sistema delle piccole e medie imprese come mercato di riferimento e lo stesso interesse della grande impresa ad accrescere il livello di integrazione lungo la supply chain, hanno portato anche ad un ripensamento delle strategie di offerta dei fornitori di applicativi gestionali.

Per molto tempo alle Pmi impegnate in un processo di riorganizzazione della propria infrastruttura comunicativa e informativa è stata proposta un'offerta tecnologica sostanzialmente non dissimile da quella sviluppata per la grande impresa, sulla base dei processi e delle specificità di quest'ultima. Questo si è tradotto in una distanza molto forte e chiaramente percepita tra peculiarità delle Pmi ed esigenze che l'offerta andava a coprire. In particolare, a fronte di indubbi potenziali insiti in strumenti che andavano a impattare su tutti i processi aziendali riorganizzandoli in funzione delle best practice di settore, molte Pmi non hanno voluto proceduralizzare processi estremamente flessibili e soprattutto non hanno voluto intraprendere percorsi riorganizzativi complessi e costosi in assenza di una chiara strategia e di risultati prospettici certi.

Su questi limiti l'offerta è intervenuta in modo innovativo negli ultimi anni, definendo modalità di implementazione rapida degli applicativi, studiando modelli specifici per la Pmi, pensando soluzioni per ridurre drasticamente i costi di acquisizione e implementazione delle piattaforme gestionali. Questo con l'obiettivo di introdurre anche nella Pmi strumenti

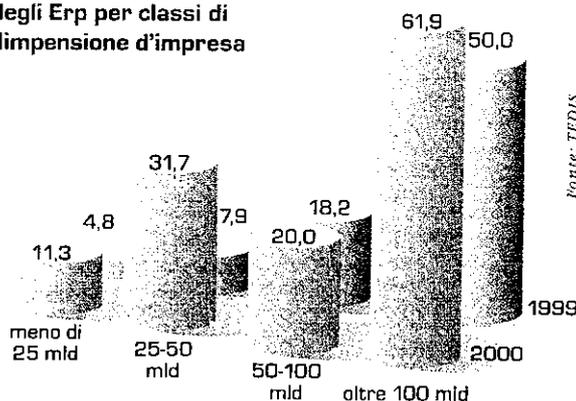


## FOCUS

portatori di una intelligenza gestionale da questa non posseduta e con ciò andare incontro alle richieste del mercato e dei principali committenti.

Questo orientamento alla costruzione di u-

**Nord-Est: la diffusione degli Erp per classi di dimensione d'impresa**



na offerta quanto più variata possibile e in grado di raggiungere qualsiasi tipologia di impresa ha portato a una tendenza spinta alla pacchettizzazione dell'offerta, fino all'emergere degli Application Service Providing, fenomeno in piena fase esplosiva. Obiettivo dell'ASP è quello di offrire in rete a costi contenuti qualsiasi soluzione utile alla gestione aziendale e interaziendale. Sull'onda dello sviluppo di soluzioni pensate per le capacità di investimento, le risorse e le peculiarità organizzative delle Pmi, operatori come Telecom Italia e altri leader di settore, stringendo opportune partnership, hanno fatto delle soluzioni a pacchetto una nuova modalità di offerta dei sistemi informativi per l'impresa di piccole dimensioni, attrezzandosi per offrire un'ampia gamma di soluzioni che vanno dagli applicativi base per la contabilità alla gestione delle paghe, del magazzino, degli ordini, fino al Call center, alle soluzioni di Crm e ai più complessi moduli gestionali, variamente integrabili con modalità tradizionali di acquisizione e implementazione di pacchetti Erp.

Questo è un percorso di evoluzione dell'offerta ormai ben delineato, che sicuramente produrrà una maggiore diffusione delle nuove tecnologie nel mondo delle Pmi. Tuttavia chi opera nel settore da anni sottolinea che non bisogna sottovalutare le aspettative e gli obiettivi che spingono le aziende a dotarsi di nuove soluzioni informatiche.

L'imprenditore non investe nel 'pacchetto', ma nei cambiamenti che egli vuole realizzare nella sua azienda anche attraverso l'impiego di un gestionale integrato. Questi cambiamenti sono strettamente connessi all'implementazione della strategia industriale e generalmente riguardano i core process aziendali, sono cioè fortemente personalizzati. In questi casi risulta difficile immaginare che dotarsi di soluzioni preconfigurate sviluppate per altre realtà sia la risposta migliore. La soluzione applicativa va modellata nella realtà aziendale (ovviamente non parliamo di modifiche ma di parametrizzazioni) innescando i cambiamenti organizzativi e risolvendo le criticità individuate, ma rispettandone le peculiarità. La scelta di un approccio progettuale piuttosto che di una soluzione preconfigurata o di un servizio ASP dipendono dall'individuazione delle criticità aziendali e delle aree in cui si vuole generare valore, dei fattori distintivi e differenzianti l'azienda.

Le Pmi non stanno però solo imparando a sfruttare i potenziali delle nuove tecnologie e in particolare degli Erp, ma stanno anche sperimentando soluzioni innovative che consentano loro di valorizzare, lungo la supply chain o nei rapporti con i clienti, gli investimenti fatti. Sono questi, per esempio, i casi di Faber e De' Longhi.

**Faber e De'Longhi, due casi di soluzioni innovative nel rapporto domanda-offerta**

Faber è una azienda da 120 miliardi di fatturato, leader mondiale nel settore delle bombole in acciaio per gas ad alta pressione e oggi anche centro di eccellenza per il Nord Est nel progetto SAP-Pmi. Nel 1999 ha iniziato un



## Scenario

**FOCUS**

percorso di implementazione e sviluppo di SAP e oggi, chiusa la fase di riorganizzazione interna, si sta ponendo il problema di come sfruttare le capacità acquisite per migliorare il rapporto con i propri clienti. «In un prossimo futuro tutti i maggiori clienti chiederanno ai propri fornitori un livello di servizio sempre più elevato e la capacità di rispondere immediatamente a tali richieste diventerà un vantaggio rispetto ai concorrenti», afferma Pierluigi Cola, amministratore e responsabile commerciale della società.

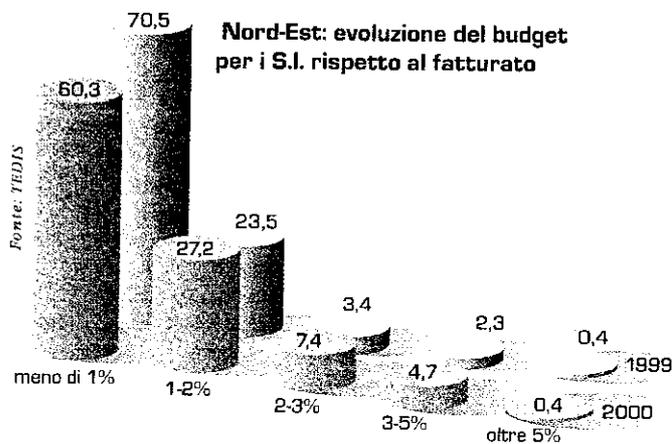
La Faber ha quindi iniziato a lavorare su un progetto di estensione di SAP all'ambiente Web per rendere disponibili ai clienti database personalizzati che consentano loro di configurare il prodotto, approvarlo, seguire l'andamento degli ordini nonché avere un resoconto dello stato degli ordini di tutte le sussidiarie distribuite nel mondo. Questo progetto è stato per ora avviato con un cliente primario che già aveva espresso questo interesse, ma non è un'esperienza isolata. Come sottolinea Cola: «È stata colta un'occasione rispetto a un cliente importante che iniziava ad esprimere richieste per un servizio che diventerà sempre più importante nella fase di selezione dei fornitori; ma è per Faber una sperimentazione e un investimento per imparare a lavorare su una

piattaforma che costituirà un sicuro vantaggio per il futuro».

De' Longhi sta sviluppando un'esperienza ancora diversa; dopo aver introdotto le soluzioni SAP all'interno del gruppo, ottenendo vantaggi in termini di maggiore integrazione dei processi, delle attività e delle informazioni, l'ha esteso all'assistenza post vendita per tutta la gestione della ricambistica e avvierà a breve anche l'integrazione con fornitori e terzisti.

A questo si aggiunge un elemento di ulteriore innovazione poiché l'azienda, da cliente, è divenuta partner SAP attraverso E-Services, società del gruppo che cura la gestione dei sistemi informativi per De'Longhi, ma fornisce anche soluzioni ad aziende esterne, in particolare proponendosi come fornitore in outsourcing di Sap. L'obiettivo, come sottolinea Daniele Faccioni, responsabile sistemi informativi del Gruppo De' Longhi e amministratore di E-Services, è: «...non solo di sfruttare e valorizzare l'investimento fatto, ma anche di offrire alle Pmi un'opportunità in più per accedere a risorse e competenze di cui altrimenti non potrebbero usufruire».

Le piccole e medie imprese stanno dunque mostrando di comprendere il ruolo critico che i sistemi informativi possono avere per la competitività aziendale, ma sanno anche acquisire in modo selettivo l'offerta disponibile. L'impressione è che oggi il mercato delle Pmi sarà di chi saprà cogliere la varietà della domanda e saprà proporsi con un'offerta coerente, in grado di rispondere in modo appropriato alle esigenze di un modello complesso come quello della piccola e media impresa, che oggi è in cerca non solo di efficienza ma anche di rilancio competitivo. ▀



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

