

## Scenari e Mercati &gt;&gt;&gt; Pmi e nuovi mercati/2

STORIA DI COPERTINA

# Modelli e tecnologie per la Pmi **GLOBALE**

di MARIA CHIARVESIO  
e STEFANO MICELLI (\*)

**N**egli ultimi dieci anni il processo d'internazionalizzazione della Pmi dei distretti italiani ha conosciuto una rapida accelerazione. Aperta da sempre ai mercati esteri, la piccola e media impresa italiana ha avviato un processo di riorganizzazione dei cicli produttivi che ne sta ridefinendo complessivamente il modo di competere sul mercato, così come il suo storico rapporto con il territorio. Stiamo rapidamente passando da un modello d'internazionalizzazione mercantile, centrato sulle vendite all'estero e sul mantenimento delle operations su base locale, a un modello di internazionalizzazione a tutto tondo, in cui l'impresa è chiamata a organizzare risorse e competenze su scala globale.

Strategie di questo tipo sono state avviate con successo da grandi imprese da almeno vent'anni. La novità è che i protagonisti del processo oggi non sono più solo le multinazionali,

*Le nostre Pmi si sono già da tempo internazionalizzate, avendo spostato molti processi produttivi in paesi asiatici e dell'Est europeo. Ora il modello di espansione guarda ad un maggior allineamento dell'organizzazione dell'impresa alla sua nuova dimensione globale. Anche se non è semplice, per i nostri imprenditori, ridefinire i criteri di controllo che questa nuova dimensione impone*

ma anche le piccole e medie imprese, che da sole o in gruppi più o meno compatti hanno affrontato la sfida della nuova Europa e dei Balcani. La caduta del muro di Berlino e l'inizio di un nuovo processo di integrazione europea hanno aperto una nuova fase di opportunità, con implicazioni rilevanti sulla geografia delle reti di fornitura e sulla riorganizzazione dei processi produttivi delle imprese leader dei distretti italiani.

Rispetto alla grande multinazionale, la Pmi ha alcune caratteristiche specifiche che rendono il percorso d'internazionalizzazione particolarmente delicato. La prima è il legame originale fra vantaggio competitivo e presidio diretto dei processi manifatturieri. Molti dei nostri imprenditori hanno costruito il loro successo su una tradizione artigianale che hanno saputo rinnovare in un contesto economico in continua evoluzione. Se è vero che ufficialmente non si è investito molto in ricerca e sviluppo, è altrettanto vero che la produzione è stata il luogo della sperimentazione e

→  
Continua a pagina 95



## Scenari e Mercati >>> Pmi e nuovi mercati/2

STORIA DI COPERTINA

Segue da pagina 34

della flessibilità. Nella Pmi non è facile separare la testa (la direzione) dalle braccia (la produzione).

La seconda caratteristica che rende problematico questo nuovo processo di globalizzazione è il legame con il territorio. La competitività della piccola e media impresa italiana dipende strutturalmente dal sistema locale cui l'impresa fa riferimento, non solo per quanto riguarda i fornitori, ma anche per quanto concerne i servizi finanziari, l'innovazione tecnologica, la formazione specializzata. In questa prospettiva, la 'delocalizzazione' è stata percepita in negativo, come minaccia verso una tradizione consolidata piuttosto che come opportunità di rilancio e valorizzazione.

Il TeDIS, in collaborazione con Hp e Sap, ha promosso una ricerca avente un duplice obiettivo: da un lato identificare la dimensione del fenomeno dell'internazionalizzazione produttiva nei sistemi di Pmi distrettuali; dall'altro cogliere il rapporto tra processi di delocalizzazione e investimenti in tecnologie di rete. L'importanza del legame fra questi due aspetti è stata infatti a lungo sottostimata. In realtà, quanto più la divisione del lavoro delle imprese si amplia su scala internazionale, tanto più diventa cruciale gestire con efficacia le connessioni fra i nodi della rete.

### Strategie di globalizzazione dei leader distrettuali

La ricerca prende in esame le strategie relative ai processi di fornitura strategica, alla lavorazione in conto terzi su scala internazionale e, ovviamente, agli

investimenti diretti all'estero di 182 imprese selezionate in venti distretti industriali italiani. Si tratta di imprese con fatturati rilevanti rispetto alla media dei distretti di appartenenza (superiori ai 25 milioni di euro), con una presenza competitiva consolidata sul mercato italiano e su quello internazionale, con un forte radicamento nel territorio.

L'analisi delle caratteristiche della catena del valore di queste imprese ne evidenzia alcuni aspetti chiave. Prima di tutto, che il processo di internazionalizzazione è già una realtà consolidata: il 41% delle aziende intervistate ha messo in atto una strategia di allargamento geografico del sistema della fornitura attraverso una presenza più o meno articolata fuori dai confini nazionali. Lo strumento degli investimenti diretti all'estero, la soluzione che storicamente le multinazionali hanno fatto proprie per consolidare una presenza all'estero, non è però prevalente; costituisce, piuttosto, una componente importante di un processo più articolato.

Se il 34,7% delle aziende che si rivolgono all'estero per almeno una parte delle produzioni della filiera ha effettivamente costitui-

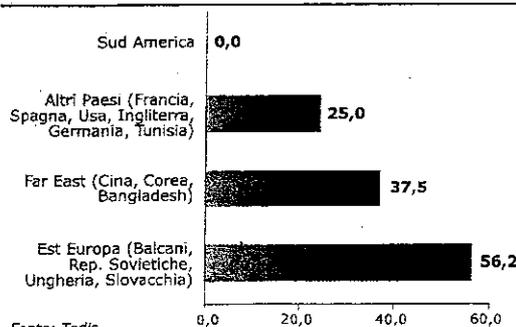
to stabilimenti produttivi oltre confine, la modalità di internazionalizzazione più frequente è data dalla relazioni di partnership con fornitori strategici (61,3%). Il 21,3% delle imprese fa inoltre ricorso a contoterzisti esteri. Complessivamente, il 15% delle aziende con internazionalizzazione produttiva ha sviluppato più di una forma di presenza all'estero.

Il settore che più degli altri ha conosciuto questo processo di apertura è oggi quello della moda (tessile e abbigliamento), seguito dalla meccanica, anche se con differenze significative rispetto ai percorsi seguiti e alle destinazioni di riferimento. Le aziende del comparto casa, soprattutto quelle di arredamento, rimangono maggiormente legate al territorio.

### La geografia del business

Se si considera la geografia dei nuovi luoghi della produzione, emerge un doppio scenario. I fornitori strategici esteri sono in prevalenza localizzati in Europa occidentale (69,6%). Paesi come Usa e Giappone, mercati di sbocco delle produzioni distrettuali, non vengono considerati come fornitori, se non in casi sporadici.

Figura 1 - I paesi dei subfornitori conto terzi esteri



► HP ha annunciato il nuovo HP Server tc2120, un sistema progettato per le piccole e medie imprese che necessitano di prestazioni e affidabilità a prezzi contenuti. Il tc2120 è l'ultimo modello della gamma tc2100. HP fornisce un percorso di transizione economicamente conveniente per soddisfare le esigenze informatiche dei clienti e consente di passare dai modelli della gamma tc2100 ai server che compongono la linea HP ProLiant ML300.

► Da un'indagine svolta da Sophos (tel: 02.64672315), azienda fornitrice di soluzioni per la protezione antivirus per applicazioni aziendali, è emerso che circa la metà delle aziende di piccola e media grandezza aggiornano i propri sistemi di protezione antivirus solo una volta la settimana o con frequenza ancora più bassa. Il sondaggio ha inoltre rivelato che solo il 46 per cento delle imprese di piccola e media rispetto al 70% delle grandi imprese grandezza ha implementato una protezione antivirus al Gateway, per combattere i virus diffusi attraverso la posta elettronica.



## Scenari e Mercati >>>Pmi e nuovi mercati/2

### STORIA DI COPERCIU

► Nuova famiglia di masterizzatori portatili ed esterni, da Teac, azienda produttrice di sistemi audio e optical mass storage. Si tratta del portatile CD-W224PU, masterizzatore CDRW con notevoli velocità di scrittura (24x per i CD-R e 10x per i CD-RW) e di lettura (24x), del CD-W552PU, la versione esterna del masterizzatore 52x, e del CD-W552U caratterizzato da un buon rapporto tra potenza e sicurezza.

Le forniture di lavorazione sono invece collocate in prevalenza (56,2%) nei paesi ad economia emergente dell'Est europeo, seguiti a distanza (37,5%) dall'estremo Oriente (vedi figura 1).

Anche gli Stati scelti per realizzare investimenti diretti si trovano preferibilmente in Est Europa, immediatamente seguiti dall'Europa occidentale. In questi paesi le imprese puntano principalmente al vantaggio di un costo del lavoro decisamente inferiore a quello italiano, anche se cresce la consapevolezza che si tratta di paesi che diventeranno presto importanti mercati di sbocco per il 'made in Italy'.

Il quadro che la ricerca presenta non dovrebbe essere soggetto a trasformazioni radicali nel breve termine. Gli allarmismi relativi ad una prossima crisi dei distretti industriali causata dalla

perdita della componente manifatturiera sono ingiustificati. Al momento, infatti, le imprese maggiori dei distretti mantengono ancora un legame forte con il proprio territorio e nella maggioranza dei casi (60%) non prevedono ulteriori processi di riorganizzazione su base geografica dei processi produttivi.

La riorganizzazione internazionale della divisione del lavoro, tuttavia, ha caratteristiche di irreversibilità e non vi sono segni di pentimento fra chi ha svolto il ruolo di apripista. Nessuna delle imprese intervistate pensa di riportare in Italia forniture delocalizzate; al contrario, il 16% delle aziende intende accrescere i fornitori esteri, in sostituzione o in aggiunta di quelli locali.

#### Tecnologie sottoutilizzate

Rispetto al quadro composito delle relazioni che trascendono il distretto tradizionale, i dati raccolti dalla ricerca TeDIS mostrano alcune difficoltà delle imprese nell'identificare e mettere a punto tecnologie adatte a supportare la gestione delle nuove reti di divisione del lavoro a scala transnazionale. Anche fuori dall'Italia le aziende tendono spesso a replicare lo stesso modello organizzativo e gestionale sviluppato a livello locale, trascurando o sottovalutando le potenzialità delle tecnologie Ict per dare ampio spazio agli incontri personali per coordinare l'intera filiera. Si comunica molto con telefono e fax e sempre di più con la posta elettronica; strumenti di comunicazione e di integrazione più efficaci sono ancora poco diffusi.

La dotazione di base, va sottolineato, non manca. Negli ultimi

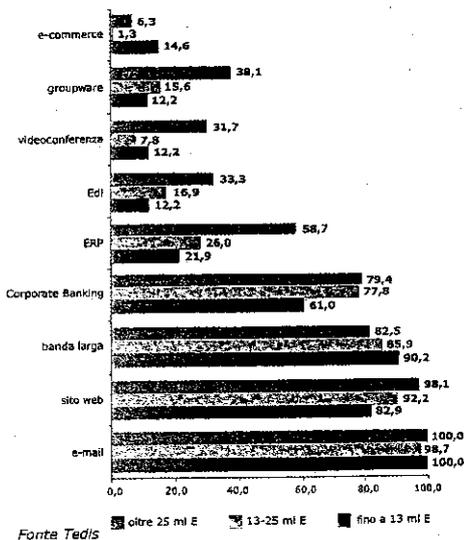
cinque anni, complici anche alcune scadenze obbligate (anno 2000 e introduzione dell'euro), queste imprese hanno investito parecchio nell'ambito delle reti interne, delle soluzioni di gestione integrata o degli strumenti per la gestione avanzata della logistica, rapidamente accelerando il percorso di qualificazione della propria dotazione tecnologica (vedi figura 2).

Rispetto al tema dell'internazionalizzazione, tuttavia, si registra una difficoltà nel tradurre questi investimenti in nuovi strumenti di gestione di strutture esterne all'impresa. Con una batuta, si può dire che queste risorse sono ancora troppo tecnologie per l'organizzazione e troppo poco strumenti al servizio della rete del suo complesso.

La necessità di proseguire nel percorso di investimento e rinnovamento tecnologico non solo a supporto delle relazioni interne ma anche di quelle esterne costituisce una priorità per le imprese leader. Quando l'insieme delle attività svolte all'estero acquista un peso rilevante nel sistema di divisione del lavoro, l'investimento tecnologico non può essere più rimandato. E questa consapevolezza rispetto al ruolo delle nuove tecnologie è diffusa.

Lo studio ha confermato una notevole attenzione verso l'Ict: l'80% delle aziende intervistate dichiara un'importanza media o elevata rispetto alla competitività futura dell'impresa. Parallelamente, crescono i budget destinati alla funzione dei sistemi informativi, nonostante complessivamente le risorse dedicate a quest'area di investimento non siano ancora particolarmente elevate (il 40% delle aziende dichiara anco-

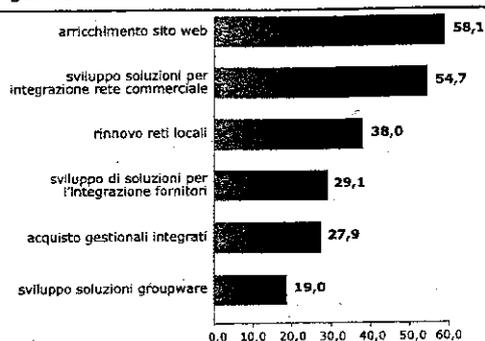
Figura 2 - La diffusione delle tecnologie di rete



## Scenari e Mercati >>> Pmi e nuovi mercati/2

### STORIA DI COPERTINA

Figura 3 - Le future aree di intervento tecnologico



Fonte Tedis

ra un budget It inferiore all'1% del fatturato).

Le aree su cui si concentreranno i futuri investimenti Ict delle imprese sono diverse (vedi figura 3). L'attenzione maggiore resta quella dedicata al sito Web, concepito non solo come importante strumento di visibilità istituzionale ma anche e soprattutto come canale di comunicazione e interazione con il mercato. Poi, le imprese puntano a sviluppare strumenti d'integrazione della rete commerciale (una priorità per quasi il 55% degli intervistati). Cresce anche l'area di investimento relativa ai rapporti con i fornitori industriali: contrariamente alla funzione commerciale, si tratta di un sistema di relazioni che solo recentemente ha conosciuto la necessità di interventi specifici, in coincidenza con una domanda di maggiore razionalizzazione. Il 30% dei casi intervistati assegna all'integrazione dei fornitori un posto di primo piano nelle decisioni di sviluppo tecnologico futuro.

Rispetto a un quadro di insieme non sempre rassicurante, alcuni casi di successo spingono

ad un ragionevole ottimismo. Nel corso degli ultimi anni un gruppo di imprese innovative ha confermato la possibilità di declinare in modo efficace le potenzialità delle tecnologie sul modello dell'impresa distrettuale. L'esperienza di Geox e Fracarro (vedi a pagina 95) così, come quelle di altre importanti imprese dei

distretti presi in esame, dimostra il valore di soluzioni tecnologiche sviluppate a costi contenuti per dare risposta ai problemi chiave che emergono da una forte proiezione internazionale dal punto di vista produttivo. Il percorso non è sempre stato semplice: la specificità di queste imprese richiede non solo la costruzione di connessioni con le attività estere ma anche l'upgrade generale dei sistemi informativi delle imprese partner, nonché un percorso di socializzazione di codici e linguaggi di comunicazione comuni alla cui assenza nessuna tecnologia può porre rimedio. ●

(\*) Stefano Micelli è direttore del TeDIS Center della Venice International University e professore di Marketing presso l'Università degli Studi di Padova; Maria Chiarvesio è responsabile dell'Osservatorio Reti e tecnologie per la piccola e media impresa del TeDIS Center e ricercatore presso l'Università degli Studi di Udine.

► ICOS S.p.A., distributore di tecnologie ICT operante nell'area degli open system di classe enterprise, dell'electronic business e della security, ha siglato un contratto di distribuzione con Expand Networks, azienda operante nello sviluppo di soluzioni che consentono di ottimizzare il rendimento dalle infrastrutture di rete, attraverso un drastico incremento della disponibilità di banda. La gamma di prodotti Accelerator, che costituisce il nucleo principale dell'offerta Expand, è composta da network appliance basate su una tecnologia innovativa denominata ECT (Enterprise Caching Technology).

### L'Ict riparte con l'Italia dei distretti industriali

Con questo slogan prende l'avvio il 7 maggio, per concludersi il 9, presso Verona Fiere, i-Tem Expo 2003 (www.i-tem.it), la prima edizione della mostra convegno internazionale dedicata ai distretti industriali e focalizzata sul ruolo delle tecnologie Ict nel rilancio e nell'evoluzione del modello di aggregazione locale, come punto di avvio per un nuovo sviluppo del Paese nel suo complesso, anche a livello internazionale.

La mostra prevede sia un'area espositiva, dove partecipano i principali protagonisti delle soluzioni Ict per le Pmi e per i distretti, sia un vasto programma di convegni e tavole rotonde, dove i relatori provengono dal mondo dell'Università, dagli Istituti di analisi e di ricerca economica pubblici e privati, dal mondo delle

imprese utenti di tecnologia e da quello dei fornitori Ict.

Nella giornata del 7 maggio relazioni e tavole rotonde affronteranno soprattutto gli scenari, analizzando come il connubio fra distretti industriali e innovazione Ict possano rappresentare il volano per lo sviluppo del sistema Paese. Nella seconda giornata, l'8 maggio, si affronterà nello specifico il ruolo della tecnologia vista come cerniera tra ambizioni e opportunità concrete di rilancio e, nel confronto fra fornitori e imprese utenti, si analizzerà in modo critico la reale convergenza fra l'offerta di soluzioni Ict e la domanda che scaturisce dal mondo produttivo. Sarà questa la Tavola Rotonda coordinata da ZeroUno. Nella giornata conclusiva verranno infine analizzate luci e ombre delle politiche di supporto alle medie imprese.