

La vera opportunità è poter competere globalmente agendo localmente

# Net Economy occasione di sviluppo per le piccole imprese

*Come vincere le sfide poste dalle nuove tecnologie della comunicazione e informazione è l'argomento affrontato da Francesco Bellotti, Presidente Piccola Industria, da Bill Gates, Presidente di Microsoft ed Enrico Bondi, Presidente della Fondazione Montedison nei loro interventi pubblicati in questa inchiesta dedicata alle opportunità di crescita che l'economia digitale offre alle piccole e medie imprese*

**Francesco Bellotti**  
Presidente Piccola Industria Confindustria

**O**rmai è evidente che new economy non è quella – o non solo quella – dei titoli Nasdaq, ma è anche l'economia classica che diventa sempre più produttiva grazie ai mutamenti che sta producendo la telematica in quella che dovrebbe essere per antonomasia "old economy": l'industria manifatturiera tradizionale e cioè l'attività che in modo preponderante caratterizza le nostre piccole e medie imprese.

Parlare di nuova economia significa riferirsi ad un processo di riorganizzazione, attuato attraverso l'informazione e l'innovazione dell'assetto produttivo.

L'aspetto più dirompente di questa rivoluzione non sta tanto nell'evoluzione e nella diffusione delle tecnologie e dell'informatica, quanto nella crescente affermazione di una nuova cultura del fare impresa verso cui il progresso tecnico inevitabilmente spinge.

Una cultura in cui diventa centrale il fare impresa come sistema. In prospettiva assume un fortissimo valore strategico fare propria questa cultura, già peraltro familiare all'esperienza dei nostri distretti, e diventa essenziale saper indirizzare il proprio patrimonio di conoscenze e di tecnologia a supporto di questo impegno, al di là del quale si intravedono vantaggi operativi immediati e opportunità concrete di sviluppo e di crescita.

La sfida per le piccole e medie imprese sta nel saper cogliere queste opportunità individuando modalità e percorsi idonei, posto che si superino difficoltà interne, ma, soprattutto, non si trovino ostacoli esterni che condizionano le possibilità successo.

La piccola impresa, che sembrava destinata ad un ruolo marginale nella fase di sviluppo dominata dal "capitalismo manageriale", si candida a diventare protagonista nel "capitalismo delle reti".

La grande impresa manageriale si è affermata in un periodo in cui era congeniale la produzione standardizzata di beni di massa, per dare risposta a bisogni di prima dotazione.

Man mano che i mercati evolvono e si fanno più complessi richiedendo beni più sofisticati ed elevata varietà, variabilità e indeterminatezza è la piccola impresa a prendere in mano il timone dello sviluppo iniziando a coprire spazi nei quali la grande corporation non riesce a muoversi con la stessa agilità.

Le qualità che hanno finora garantito successo ai nostri sistemi di piccole e medie imprese, come la flessibilità, il lavoro a rete, l'agilità relazionale risultano perfettamente compatibili con le logiche dell'economia digitale. La net economy offre un'opportunità di cambiamento che va al di là della singola impresa; siamo, infatti, di fronte alla possibilità di un cambiamento "di sistema".

È questo il messaggio che Piccola Industria di Confindustria ha iniziato a promuovere, tra i propri associati, con l'avvio del progetto "Dall'internazionalizzazione all'Internettizzazione" e che ribadirà nel Convegno di marzo sulla competitività delle PMI.

Cogliere le opportunità di Internet, fare massa critica, sviluppare con più forza la propria competenza imprenditoriale, fare business in modo inno-



Francesco Bellotti

vativo, sono tutti obiettivi che richiedono collegamenti più stretti tra le piccole e medie imprese fino alla costituzione di nuovi o più evoluti sistemi a rete nelle quali le imprese conservano la propria autonomia imprenditoriale. Chi ha coniato e teorizzato il termine/concetto "glocalismo" direbbe che la rete (fisica e digitale) può mettere concretamente le pmi in condizione di "competere globalmente, agendo localmente". Non dimentichiamo che fino ad oggi la rete "fisica" fatta di rapporti e contatti interpersonali ha consentito a molte nostre pmi di "agire come le grandi, pur rimanendo piccole". I rapporti e le relazioni già esistenti nei raggruppamenti territoriali di imprese possono essere notevolmente potenziati e ampliati anche al di là del territorio di origine, grazie all'informatica. La creazione di por-

tali in zone geografiche in cui già esiste un tessuto imprenditoriale a rete costituisce un valido esempio in questa direzione. L'obiettivo da perseguire è l'integrazione di tante aziende ciascuna efficientissima individualmente, ma che dialoga con le altre in modo ancora casuale e "artigianale". Questo approccio può aiutare le nostre pmi anche a superare un'ulteriore sfida insita nella globalizzazione e nella digitalizzazione dell'economia. Non si deve dimenticare, infatti, che gli stessi strumenti che garantiscono importanti opportunità di sviluppo per le nostre pmi, sono a disposizione di tutti i nuovi potenziali concorrenti. Questi possono essere pmi di altri paesi, così come grandi imprese "global player" che ora, ad esempio, sono in grado di raggiungere consumatori fino ad oggi serviti da fornitori lo-

cali. Le nostre pmi devono poter arrivare prima e meglio degli altri o, perlomeno, insieme e come gli altri. Comprendere l'importanza e quindi adottare strategie di crescita che poggino su logiche di rete, su scelte di collaborazione e aggregazione, non è facile. Certo da sole, le imprese, per quanto creative, non possono riuscire ad ammortizzare la perdita di competitività che il sistema-Paese impone a tutti noi. Per questo occorre che le istituzioni politiche e di Governo, nazionali e locali operino verso il medesimo obiettivo: crescere insieme alle imprese. Non si può continuare a pretendere che le imprese siano impegnate ad accrescere la propria competitività sui mercati e a recuperare sui vincoli esterni imposti da un contesto inefficiente. Lo sviluppo si fa solo se è un obiettivo di tutti.

## FITA AVVIA IL PROGRAMMA SPINTER PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Sviluppo dell'e-commerce e dell'export di servizi e know-how da parte delle Pmi: questi gli obiettivi prioritari del programma Sprinter - Servizi per l'Internazionalizzazione delle Imprese del Terziario Avanzato - avviato nell'agosto scorso con un accordo di settore tra il Ministero del Commercio Estero e Fita. Giunto, ora, alla fase operativa il programma dispone di un finanziamento di 801 milioni di lire (solo per il primo anno di attività), di cui 50% erogato dal Ministero, mentre il resto è a carico di Fita e delle imprese partecipanti. Sprinter è il primo programma specificatamente destinato a sostenere l'export di servizi avanzati, dove l'Italia segna un costante e significativo deficit, arrivato a fine 1999 a - 6.850 miliardi di lire (dati Ufficio Italiano Cambi), con un peggioramento del 23% rispetto all'anno precedente. La modesta internazionalizzazione del sistema produttivo e dei servizi italiano costituisce, infatti, un'evidente limitazione alla capacità di crescita dimensionale e di volume d'affari delle imprese, da cui deriva una penalizzazione del potere attrattivo sul mercato nazionale e internazionale dei capitali. Da questo punto di vista, sostenere l'internazionalizzazione delle aziende di Terziario Avanzato, con azioni mirate come il programma Sprinter, costituisce un passo fondamentale per innescare un circolo virtuoso, che sia capace da un lato di potenziare il settore e dall'altro di fornire maggior appoggio anche alle imprese-clienti del TA provenienti dagli altri settori dell'economia italiana.

Il programma si avvarrà di un "Centro Servizi Virtuale", creato appositamente per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese di TA e, attraverso queste, arrivare al coinvolgimento anche delle imprese-clienti. Il Centro si rivolgerà in modo particolare, ma non esclusivo, a

paesi europei e dell'area mediterranea, proponendosi come laboratorio di strategie di export e strumento operativo per lo sviluppo di servizi di consulenza orientati ai mercati esteri. Sprinter è articolato secondo tre progetti, lanciati contemporaneamente da bandi di partecipazione, diretti a coinvolgere imprese del TA specializzate in marketing internazionale, formazione e integrazione di sistemi ICT orientati al web. Il progetto Combact - Commerce Business Action è dedicato a sostenere l'utilizzo da parte delle aziende di e-commerce ed e-business per lo sviluppo delle loro attività di export; con Clone ci si propone di clonare distretti industriali attraverso l'esportazione di modelli organizzativi - imprenditoriali in paesi extra-Ue; infine il progetto Fighter - International - Fair Gate of High Tertiary finalizzato alla realizzazione di fiere/workshop di imprese italiane in partnership con imprese di paesi terzi e in quest'ambito è già previsto un primo appuntamento fieristico il prossimo aprile a Tunisi.



Giovanni Treviso, direttore di Fita

Ulteriori informazioni sono reperibili sul sito [www.fita.it](http://www.fita.it)

Per partecipare al bando le imprese devono contattare la segreteria Fita, tel. 06 5926535 - 5926465; fax 06 5912975; e-mail: [fita@fita.it](mailto:fita@fita.it)

# Per fare business in rete servono infrastrutture efficienti

Enrico Bondi  
Presidente Fondazione Montedison

**N**el corso della storia l'uomo si è continuamente "messo in rete" teso a cogliere nuove opportunità e ad allargare i propri confini: ha messo in rete le proprie relazioni sociali mediante le strade e mezzi di trasporto sempre più potenti e veloci; ha messo in rete l'energia (per lungo tempo prodotta e consumata in loco) mediante l'energia elettrica distribuita, la distribuzione capillare del gas e dei carburanti; ha messo in rete la propria cultura, le proprie conoscenze e le proprie informazioni, con la stampa, i libri, la posta, il telefono, la radio e la televisione, il fax.

Ora, con Internet, assistiamo ad una nuova rivoluzione tecnologica che consente all'individuo e all'impresa nuove modalità di apprendimento, informazione, organizzazione, contatto. Chi non saprà adattarsi a questa evoluzione tecnologica fatalmente perderà terreno: l'individuo, nell'apprendimento scolastico, nel mondo del lavoro, nella gestione dei propri consumi e dei propri risparmi; l'impresa, nel gestire la propria organizzazione interna, la propria produzione, i propri acquisti e le proprie vendite.

In una recente intervista a "Il Sole-24 Ore" il Premio Nobel Gary Becker ha affermato: "Da qui ai prossimi dieci anni i paesi che saranno inclusi nel novero delle economie avanzate saranno quelli capaci di avere un'alta penetrazione della cultura informatica, saranno quelli che avranno potuto beneficiare fino in fondo della rivoluzione tecnologica che oggi, su Internet, procede senza frontiere: la differenza sarà tra i paesi allacciati alla nuova dimensione dell'economia e i paesi ancora legati alla vecchia. I primi saranno avanti, i secondi resteranno indietro". La rivoluzione della Net

Economy rappresenta una grande opportunità per i distretti del made in Italy. Il fatto che i distretti italiani si fondino per massima parte su attività manifatturiere cosiddette tradizionali ha talvolta favorito il consolidarsi di certe correnti di pensiero secondo le quali tali distretti sarebbero luoghi poveri di innovazione o addirittura chiusi all'innovazione. E' esattamente vero il contrario e gli studi sul "made in Italy" lo hanno dimostrato.

L'Italia non è oggi certamente il paese più avanzato a livello OCSE nei vari campi della ricerca industriale di base e nelle scoperte di base. Tutt'altro discorso è però quello relativo alla capacità di trasformare le innovazioni tecnologiche ovunque esse siano originate in applicazioni vincenti sul mercato. Sotto questo profilo le imprese italiane, specie nei segmenti tipici del "made in Italy", hanno dimostrato una straordinaria attitudine a produrre innovazione, spesso applicando in modo rivoluzionario, con ingegno e fantasia, le scoperte di base di altri. I distretti italiani, benché depositari di tradizioni artigianali poi valorizzate in chiave industriale e di know-how locali custoditi gelosamente, non sono "luoghi di conservazione" incapaci di aprirsi alle nuove sfide, come quella della Net Economy.

Se pur la Net Economy avvantaggerà non solo noi, ma anche molti impetuosi concorrenti emergenti del "made in Italy", come le imprese asiatiche in particolare, grandi sono le potenzialità che il nostro sistema produttivo, basato su imprese abituate a lavorare in rete, potrà cogliere grazie all'avvento di Internet.

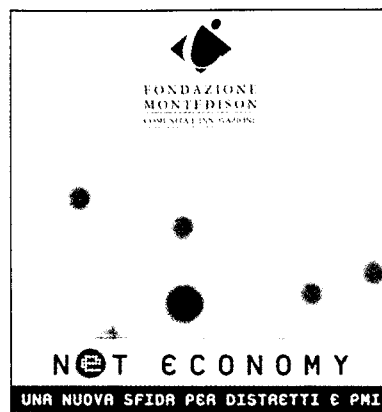
Le Pmi possono lavorare meglio grazie ad Internet, possono individuare nuove forme di organizzazione e di cooperazione, possono rifocalizzare le loro attività, gestire in modo più efficiente i propri acquisti attraverso il business to business (B2B), raggiungere nuovi mercati e nuovi clienti attraverso il business to consumer (B2C), ridurre i propri costi gestionali ricorrendo alle forme di outsourcing che la diffusione dei servizi di Application Service Provider (ASP) renderà possibile. Parallelamente la Net Economy rappresenta una grande opportunità per lo sviluppo - anche a livello locale - di nuove attività, infrastrutture, servizi. Penso alla valorizzazione delle reti cittadine, alla cablatrice di distretti, al diffondersi delle attività legate alla creazione dei siti web per le imprese, ai servizi mirati di ASP per reti di Pmi e distretti, alla nascita di portali verticali (vortal) di distretto o di settori specializzati. E poiché le attività dei servizi legati alla Net Economy sono in generale a bassa domanda di capitale, esse possono facilmente attrarre i giovani per dar vita a nuove iniziative imprenditoriali, anche nel Sud Italia, specie nelle aree locali più dinamiche. Naturalmente Pmi e Distretti potranno cogliere appieno tutte le opportunità offerte dalla nuova economia se si verificheranno alcune condizioni o se si scioglieranno alcune vischiosità.

Penso ad esempio alle infrastrutture: occorrono non solo reti e collegamenti efficienti nelle TLC, bensì anche infrastrutture che consentano ai trasporti di funzionare meglio ed una adeguata logistica. Che senso ha, infatti, parlare di B2B o di B2C se poi a valle non vi sono reti stradali fer-



Enrico Bondi

roviarie, aeree, portuali che funzionino bene, decongestionate e veloci, e che consentano di consegnare rapidamente ed in tempi certi i prodotti? Questa domanda di infrastrutture e di logistica adottata dalla Net Economy deve essere vista come una opportunità ulteriore per il nostro sistema economico: una occasione per una crescita che coinvolga non solo le attività manifatturiere e quelle della Information Technology ma anche vaste aree dei servizi, dal-



le costruzioni ai trasporti ai servizi logistici.

E' necessario tuttavia che si formino velocemente le nuove figure professionali che la nuova economia richiede. L'avanzata impetuosa del settore viene infatti ostacolata da una carenza cronica e crescente di risorse umane.

Lo skill shortage riguarda in particolare nuove figure professionali come i project manager di e-commerce, i marketing manager e i Web designer.

## DALL'E-COMMERCE ALL'E-BUSINESS, UN NUOVO MODO DI GESTIRE L'IMPRESA

L'impiego di Internet nella gestione del business sta assumendo in Europa e in Italia, anche se con un certo ritardo rispetto agli Stati Uniti, una dimensione significativa.

La diffusione dell'impiego della rete, in virtù della globalizzazione del mercato che da essa deriverà, potrà costituire una grande opportunità per le nostre PMI, sopra tutto per le tante piccole imprese "di nicchia" attive in Italia. Il poter disporre di una grande platea su cui muoversi per promuovere il proprio prodotto potrà consentire a quelle di esse che sono veramente specializzate di espandere la dimensione del loro business.

Essa porrà però alle altre imprese, e in particolare a quelle di più piccola dimensione e a quelle meno avanzate in materia di organizzazione, dei problemi che andranno affrontati con consapevolezza.

Da parte italiana l'approccio iniziale alla rete è stato, come del resto anche negli Stati Uniti, semplicemente tattico, nel senso che le imprese si sono orientate verso il commercio elettronico, aggiungendo cioè un canale di vendita (o di acquisto) a quelli già esistenti.

Già questo approccio ha presentato per le PMI difficoltà maggiori rispetto a quelle incontrate dalle imprese medie e grandi. La realizzazione di un sito che non abbia fini soltanto informativi, di un sito cioè che abbia carattere interattivo e che permetta di raccogliere ordini dai clienti e stabilire con essi quel tipo di relazione che contribuisce ad assicurare la continuità del rapporto non è semplice. Il problema per una PMI non dipende tanto dall'entità dell'investimento e nemmeno dalla tecnologia (la tecnologia non è un problema e i fornitori di tecnologia e i fornitori di servizi in possesso del know how per la progettazione di un sito abbondano).

Il problema è in realtà quasi sempre (a parte i conflitti di canale, problema che esiste per tutti) di natura organizzativa e nasce dalla necessità di disporre di una piattaforma di sistemi e di una struttura di processi in grado di alimentare il flusso delle transazioni.

Ma i problemi organizzativi che derivano a una PMI dalla decisione (o dalla necessità) di far impiego di Internet per le proprie transazioni si accrescono se l'impiego della rete va oltre l'approccio puramente tattico.

E' noto che negli Stati Uniti l'e-commerce sta diventan-

do una soltanto delle opzioni del e-business perché si sta facendo sempre più impiego di Internet per realizzare integrazioni lungo la catena del valore, con la creazione di reti di imprese fortemente integrate.

I rapidi sviluppi di questa evoluzione fanno intravedere un nuovo scenario in cui le modalità di gestione dell'impresa (a prescindere dalla

sua dimensione) saranno nettamente diverse da quelle tradizionali. Ci si propone di realizzare grandi progressi in termini di efficienza attraverso quei miglioramenti, in materia di approccio al cliente e in materia di riduzioni di costo, che le nuove tecnologie della comunicazione consentono. E' abbastanza diffusa, negli Stati Uniti, l'opinione che requisito essenziale per far parte di un network fortemente integrato sarà disporre di un sistema informativo ERP. Le aziende che hanno progettato e vendono sistemi ERP stanno in effetti lavorando per realizzare versioni adatte a lavorare in Internet.

E' abbastanza difficile (a meno di un grosso sforzo nei prossimi anni) che il sistema delle nostre PMI riesca a creare le piattaforme organizzative necessarie per un approccio come quello in corso in USA.

In effetti i sistemi ERP non sono per nulla diffusi nella media e piccola dimensione.

Tuttavia, anche se il modello italiano dell'impresa rete ha caratteri di efficienza che ci vengono invidiati, non si dovrebbe sottovalutare il rischio che l'evoluzione in corso e la globalizzazione creino nel tempo una situazione di svantaggio competitivo.



Sergio Taranto

Sergio Taranto  
Vice Presidente Assoconsult - Presidente Link