

# Dai distretti alle "reti lunghe": passaggio **obbligato**

di Paolo Lombardi

20 CASI DI RETI D'IMPRESA MOSTRANO I NUOVI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE DELLE PMI  
PER PRESIDIARE I MERCATI GLOBALI E REGGERE LA PRESSIONE DELLE ECONOMIE LOW COST. E L'IT?  
FAVORISCE LA COMUNICAZIONE E LA COLLABORAZIONE TRA I PARTECIPANTI ALLA RETE

Sponsorizzato dall'**Aip, Associazione Italiana Politiche Industriali** ([www.aipitalia.org](http://www.aipitalia.org), che da vent'anni si occupa di elaborare proposte in aree tematiche chiave per lo sviluppo del sistema delle Pmi e della loro internazionalizzazione) "Fare reti d'impresa" è il terzo di una trilogia di volumi dedicati allo studio delle forme organizzative tipiche del cosiddetto "made in Italy post fordista". I precedenti lavori sono stati dedicati a "Modelli di crescita per le Pmi" (2006) e "Reti d'impresa oltre i distretti" (2007); in questo secondo volume l'Aip aveva analizzato "le caratteristiche dei nuovi modelli di reti d'impresa trans-territoriali e trans-settoriali che consentono alle Pmi italiane di utilizzare competenze e know how presenti in altre realtà simili, di acquisire nuove capacità di contattare clientela internazionale, fare marketing e distribuire prodotti".

Nel volume pubblicato lo scorso dicembre si torna sul tema delle reti d'impresa, per affrontare un problema che si è manifestato negli ultimi anni: con l'affermarsi di economie low cost sempre più competitive nel mercato globale, le reti locali territoriali (distretti) e le filiere aziendali che hanno caratterizzato la nostra economia negli ultimi decenni hanno cominciato a cambiar pelle. "Partendo dalle "reti corte" situate nei sistemi locali e alimentate da una trama di rapporti informali tra persone, famiglie e imprese, si sta lentamente passando a un nuovo modello basato sul ricorso sempre più esteso alle

"reti lunghe" trans-settoriali e trans-territoriali in modo da moltiplicare le applicazioni possibili e aumentare il bacino d'uso delle conoscenze".

## IL VANTAGGIO DI "METTERSI IN RETE"

Questo è il passaggio obbligato che attende oggi le nostre Pmi. Ma perché fare rete? Per averne quali vantaggi concreti? "Per avere più efficienza, flessibilità e creatività" rispondono Domenico Palmieri - fondatore e Presidente di Aip - ed Enzo Rullani - professore di Economia della Conoscenza alla **Venice International University** ([www.univiu.org](http://www.univiu.org)) - a commento di una ventina di casi di "reti d'impresa" presentati nel volume. Lavorando in rete, spiegano, si abbassa infatti il costo della conoscenza impiegata e prodotta, grazie alle economie di scala che derivano dalla reciproca specializzazione e dall'ampliamento dei mercati di sbocco. Essere in rete con altri porta a disporre di capacità addizionali o di competenze e lavorazioni rapidamente integrabili nel proprio ciclo produttivo e quindi poter ridurre in modo significativo il time to market. Infine, diventa più facile innovare potendo avere accesso a un insieme differenziato di idee, risorse e capacità produttive.

È quanto si può vedere, in maggiore o minor misura, nei 20 casi descritti nel volume di Aip, una variegata tipologia di reti aziendali come quelle di **Progetto Lissone** (rete distrettua-



**DOMENICO PALMIERI** (in piedi)  
fondatore e Presidente di Aip

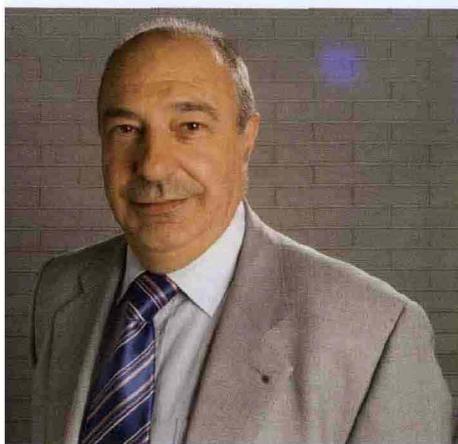
**ENZO RULLANI** (sinistra),  
professore di Economia  
della Conoscenza alla  
Venice International University

Kilometro Rosso è un parco scientifico tecnologico nato per volontà della Brembo [...]. Col tempo l'iniziativa si è estesa ad altre realtà del tutto estranee al settore automotive, nella convinzione che "non si può fare innovazione da soli" e con la determinazione di "sviluppare attività di ricerca in settori disciplinari diversi che potessero tuttavia contaminarsi vicendevolmente".

le estesa degli operatori del settore legno, nata per iniziativa del comune di Lissone), **Campus dell'Innovazione** (rete orizzontale di condivisione promossa da Fiat e Honda Italia, accompagnate da associazioni di categoria e enti locali della provincia di Chieti), **Cis Interporto Campano** (rete territoriale costituita da operatori del commercio intermerceologico e allargata a società di logistica e finanziarie) e **Kilometro Rosso**.

Quest'ultimo caso merita un cenno particolare come esempio dell'intersettorialità costituiva delle nuove reti, dell'eterogeneità di provenienza dei partecipanti e della capacità di contaminazione tra i differenti "saperi" delle imprese in rete. Kilometro Rosso è un parco scientifico tecnologico nato per volontà della **Brembo** (sistemi frenanti nel settore automotive) e che "rappresenta un sistema di R&S multidisciplinare finaliz-

zato alla crescita di un distretto della conoscenza, dell'innovazione e delle alte tecnologie". Col tempo l'iniziativa si è estesa ad altre realtà del tutto estranee al settore automotive, come **l'Istituto Mario Negri, Italcementi e Università di Bergamo**, nella convinzione che "non si può fare innovazione da soli" e con la determinazione di "sviluppare attività di ricerca in settori disciplinari diversi che potessero tuttavia contaminarsi vicendevolmente". In questa esperienza c'è un esempio illuminante delle capacità di contaminazione interdisciplinare con un "modello di simulazione del circolo linfatico sugli organi trapiantati" messo a punto dall'Istituto Mario Negri e preso a riferimento per la definizione del circuito idraulico di una nuova macchina. Entro il 2010 Kilometro Rosso ospiterà una ventina di partner e raddoppierà a 1500 gli attuali 700 addetti alla



**ENRICO MERONI**  
 esponente del Comitato  
 Guida del progetto  
 'Fare reti d'impresa'  
 dell'Aip

ricerca e sviluppo con l'obiettivo di medio lungo periodo di arrivare a 50 realtà e 3000 addetti.

#### "SI PUÒ COMINCIARE...". E L'ICT?

Sono gli stessi autori a mostrare cautela, osservando che le esperienze raccolte nel volume non sono sempre compiute, ma vanno viste come processo in formazione. I casi passati in rassegna mostrano un percorso già avviato da molte aziende dalla cui esperienza gli autori del volume hanno ricavato indicazioni riproposte al mondo delle Pmi come una sorta di "kit di montaggio" delle reti. "Siamo all'inizio - scrivono gli autori - ma i casi studiati e presentati nel volume dimostrano che c'è chi è a metà dell'opera. Si può cominciare anche senza aspettare di sapere tutto".

A Enrico Meroni - che oltre a far parte del Comitato Guida del progetto "Fare reti d'impresa" dell'Aip, guida la software house brianzola **Consea** ([www.consea.it](http://www.consea.it)) - abbiamo chiesto della presenza e del ruolo dell'Ict in tutte queste realtà. Si tratta di una presenza diffusa, risponde Meroni, anche se l'It non è mai strumento decisivo, motore di nuovi modelli di business o di particolari strategie. "L'It è comunque un bel lievito sui fattori competitivi, questo sì: riduce i costi di certe attività, ne velocizza i tempi, favorisce la comunicazione e la collaborazione tra i partecipanti alla rete".

È evidente però che è possibile andare oltre, e che l'It può giocare un ruolo che va oltre quello di supporto infrastrutturale se solo si pensa al grande contenuto di conoscenza che anima le reti d'impresa e al contributo, in termini di maggior valore, che può venire da un uso intelligente di tecnologie e soluzioni come quelli degli analytics e del knowledge management. Queste potenzialità oggi sono tutte da esplorare. ■

## Tante imprese ma con l'Ict in

di Paolo Lombardi

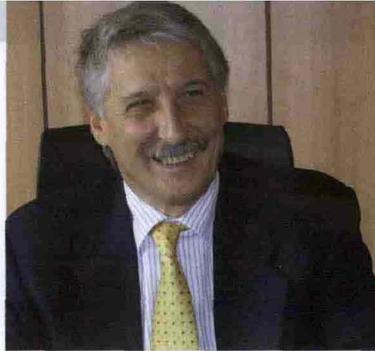
Come competere sullo scenario globale mantenendo un solido presidio del mercato anche in momenti di crisi? Dare risposta a questo interrogativo è oggi l'obiettivo di gran parte delle imprese, tutte alla ricerca dei fattori chiave per il successo. A questa ricerca si è dedicato anche Sergio Campodall'Orto, professore dell'**Università degli Studi di Bergamo** ([www.unibg.it](http://www.unibg.it)) e Direttore generale di **Alintec** ([www.alintec.it](http://www.alintec.it)) - società nata nel 2008 dall'unione di Politecnico Innovazione e Assotec, società di trasferimento tecnologico di Assolombarda-Camera di Commercio) con un'indagine basata sull'analisi di una serie di casi di eccellenza pubblicata nel volume "Imprese eccellenti" (editore **Franco Angeli**).

Sono state inizialmente individuate oltre un centinaio di aziende piccole e medie (da 11 a 500 dipendenti) attive nell'area del milanese e che si sono distinte, nel periodo 2000-2006, per livelli di eccellenza determinati da 3 tipi di fattori: tasso di crescita, capacità di generare utili e impiego virtuoso di una tecnologia specifica per il settore di attività. Un'analisi più approfondita è stata poi effettuata su 18 aziende e, in conclusione, l'autore ha cercato di individuare i principali fattori di successo comuni alle esperienze di queste imprese.

Quali sono allora i principali fattori di successo che accomunano le storie di queste imprese eccellenti? "Fare gruppo" con dipendenti e fornitori; crescere all'estero, perché in caso contrario non c'è il successo; qualità, flessibilità e servizio al cliente; creatività (nei materiali impiegati per la produzione, nella grafica e nel marketing, nell'individuare nuovi modelli di business ecc.); capacità di rischiare e voglia di cambiare. A ciascuno di questi punti, per ogni singolo caso, il volume dedica approfondite analisi. Quello su cui ci interessa invece soffermarci qui è il fatto che in queste storie l'Ict, come ci conferma l'autore, ha un ruolo assolutamente secondario, di supporto infrastrutturale e poco più. Un quadro piuttosto sconsolante, su cui abbiamo voluto interpellare il direttore generale di Alintec.

# eccellenti, sì seconda fila

**SERGIO CAMPODALL'ORTO**  
professore dell'Università degli Studi di Bergamo  
e Direttore generale di Alintec



L'it è ancora vista come strumento di ottimizzazione della gestione e non come strumento strategico da diffondere in maniera sistematica nelle dinamiche aziendali. [...] Il tema dell'efficienza è visto non attraverso forme di integrazione e di collaborazione con l'esterno, con i partner o i clienti, ma esclusivamente come un obiettivo da raggiungere nei processi interni

**UN'INDAGINE SU MEDIE E PICCOLE IMPRESE DI SUCCESSO DEL MILANESE. MA TRA I FATTORI CHIAVE DEL SUCCESSO NESSUNA CITA L'UTILIZZO DELL'ICT. È IN ARRIVO, PERÒ, UN CAMBIO GENERAZIONALE...**

**ZeroUno** - Qual è la visione che queste "aziende eccellenti" hanno del ruolo dell'it?

**Campodall'Orto** - L'it continua ad essere vista solo come strumento di ottimizzazione della gestione e non come strumento strategico da diffondere in maniera sistematica nelle dinamiche aziendali. Mi sembra illuminante il fatto che nessuna delle aziende eccellenti analizzate, anche quelle che operano sul consumatore finale, faccia commercio elettronico. C'è il caso di Pomellato, nota società di ideazione e fabbricazione di gioielli, che ha allestito un sito ma in ottica di semplice vetrina e catalogo. Molti altri siti aziendali hanno una intranet che tuttavia nessuno cita come elemento di criticità vincente per il rapporto con il sistema di fornitura; non è utilizzata per analizzare e monitorare insieme ai fornitori la rapidità delle consegne, magari per programmare insieme la produzione. Il tema dell'efficienza è visto non attraverso forme di integrazione e di collaborazione con l'esterno, con i partner o i clienti, ma come un obiettivo da raggiungere nei processi interni.

**ZeroUno** - Come si spiega lei questi limiti?

**Campodall'Orto** - Francamente penso che nel mondo imprenditoriale ci sia un ritardo culturale rispetto all'it. In molte aziende, anche quelle che raggiungono eccellenti performance di business, l'it è ancora vista prevalentemente come un costo e non come una risorsa strategica.

A tutti gli imprenditori incontrati nel corso di questa ricerca ho chiesto di citarmi il fattore chiave del loro successo. Neanche uno ha citato l'it. C'è una sorta di ritrosia culturale in coloro che non possiedono la capacità o la sensibilità di usare

queste tecnologie, e che li porta a rinunciare, per competere su altri fattori come la ricerca specialistica sul prodotto, l'utilizzo di tecnologie molto specialistiche e costose, il prezzo...

Quello che non si conosce e non si riesce a presidiare viene percepito solo come costo e quindi si riduce l'investimento al minimo indispensabile. Le aziende che possono spendere lo fanno nei sistemi di produzione, con macchine superautomatiche all'avanguardia nel mondo. Ma nessuna di queste aziende ha, per esempio, un cruscotto per il controllo e il supporto decisionale o un sistema di knowledge management.

**ZeroUno** - Eppure in queste aziende spesso si trovano anche sistemi e software di grande qualità...

**Campodall'Orto** - Certo, sulla gestione della produzione e sulla gestione di magazzino ci sono sistemi ottimi ma tutto è ancora visto solo in ottica di maggior efficienza. E poi questi sistemi, sia pur ottimi, funzionano a silos, non si parlano e non si integrano. Una cosa priva di logica: il sistema informativo chiuso all'interno dell'azienda non ha senso se non si collega con l'esterno: come si fa a programmare la produzione se non so quando il fornitore mi manda i prodotti?

**ZeroUno** - E allora, come guardare al futuro?

**Campodall'Orto** - Le aziende di successo sono aziende padronali la cui anima è fatta da imprenditori che le hanno fondate 20 o 30 anni fa; una generazione di 50 o 60enni preparatissimi sulle tecnologie di prodotto specifiche e con forte conoscenza della nicchia di mercato ma con un approccio arretrato all'it. Per fortuna anche in queste aziende è in arrivo una nuova generazione che ha sicuramente un approccio e una visione più moderni per quanto riguarda le potenzialità strategiche dell'it. ■