

“L’influsso dell’ICT sulle reti di imprese”

di Steven Pace

Questo studio si è focalizzato su un elemento caratterizzante il sistema produttivo italiano, il distretto industriale. In particolare modo la nostra analisi si è focalizzata sulle problematiche inerenti all’ideazione, all’implementazione e all’utilizzo delle tecnologie che impattano sulle reti d’imprese. Quest’ultimo elemento è stato analizzato in termini di fattore critico di successo nella gestione e nella riorganizzazione dei flussi informativi e cognitivi che legano i vari attori appartenenti alle reti di imprese.

La realtà dei distretti, soprattutto nel quadro di competizione molto spinta dell’ultimo decennio, si è andata conformando sull’immagine e sull’organizzazione vincente dell’impresa a rete che oltre ad essere capace di mantenere flessibilità, è stata in grado di determinare ulteriori momenti di parcellizzazione nel processo produttivo, lasciando al tempo stesso collegato e compatto il sistema, grazie ai stretti rapporti (anche proprietari, di scambio, di servizio) fra le diverse e disomogenee componenti.

La sfida attuale è quindi duplice: da un lato procedere ad un’ulteriore scomposizione del reticolo produttivo con un’accentuata internazionalizzazione e dall’altro accrescere le capacità competitive dando alla forma reticolare un appropriato supporto tecnologico. Da qui l’interesse ad esplorare l’universo dei distretti italiani sotto questa particolare luce e cioè quella dell’innovazione legata all’introduzione delle tecnologie digitali.

Nel suo percorso di apprendimento la piccola e media impresa italiana comincia da un lato ad utilizzare in maniera abituale la posta elettronica,

dall'altro inizia a scoprire il sito Web aziendale e le sue potenzialità. Si tratta di imparare a comunicare, innanzitutto, ed usare la rete per rendere più economiche, flessibili ed allargate le forme della cooperazione. Imparare ad offrire nuovi servizi e soprattutto a farsi conoscere nei posti giusti, come hanno fatto già alcuni piccoli imprenditori di successo. Ripercorrendo, infatti, l'evoluzione dei sistemi informativi avvenuta in azienda è possibile capire meglio come sia cambiato il ruolo assunto dalla tecnologia. Le tecnologie dell'informazione possono essere classificate in più classi secondo le funzionalità principali offerte.

La prima categoria di tecnologie è costituita dalle *tecnologie d'automazione*, le quali si pongono due obiettivi: la meccanizzazione di uno o più processi aziendali e la massimizzazione dell'efficienza produttiva. Altra categoria è quella formata dalle *tecnologie di coordinamento*, applicate per far fronte ad interdipendenze esistenti tra più unità organizzative e che di conseguenza hanno l'obiettivo di ridurre i costi di coordinamento.

Le tecnologie, invece, possono assolvere la funzione di innovazione organizzativa quando forniscono il supporto ai cambiamenti dell'assetto organizzativo, si parla in tal caso di *tecnologie di innovazione*.

Le tecnologie, infine, possono essere finalità organizzative: in tal caso l'obiettivo è il soddisfacimento di specifici fabbisogni organizzativi (integrazione, differenziazione, multidimensionalità, ad esempio), queste tecnologie sono definite *tecnologie di organizzazione*.

Le trasformazioni economiche che agiscono a livello mondiale esercitano, tuttavia, i loro effetti anche sui distretti industriali: la globalizzazione e l'evoluzione delle tecnologie vanno riconfigurando gli assetti produttivi e modificando i caratteri distintivi e i fattori critici di successo. La globalizzazione dei mercati impone alle imprese un approccio pianificato e sistemico e fa riemergere il problema delle economie di scala, non solo sotto il

profilo tecnologico-produttivo, ma anche per ciò che attiene alla ricerca, alla progettazione, alla commercializzazione e alla finanza. L'evoluzione tecnologica favorisce l'affermazione di nuovi paradigmi che si riflettono sull'organizzazione del ciclo produttivo e comportano una nuova codificazione della conoscenza e una parallela evoluzione della professionalità.

La modifica sostanziale apportata dalle tecnologie della Rete, indipendentemente da mode o fenomeni speculativi, è rappresentata dal modo, e dai tempi, con cui si crea valore nelle attività di business: in buona sostanza è cambiato il modello con cui le aziende possono affrontare le necessità e soddisfare le esigenze caratteristiche del business che conducono. La tradizionale catena del valore, caratteristica di ogni tipo di prodotto offerto al cliente, che fino a ieri era basata su passaggi sequenziali di progressivo accrescimento, sta lasciando qualunque sia il prodotto in questione, il posto al valore che la rete, con le sue possibilità di efficace e rapida interazione, può produrre.

Le evoluzioni nei rapporti fra sistemi competitivi e le crescenti interrelazioni a livello globale rendono ben difficile interpretare il punto di partenza degli studi di economia aziendale: l'impresa.

Se i confini giuridici delle imprese erano e rimangono chiari, quelli strategici sono più complessi da delineare. Per confini strategici si intendono i confini entro i quali devono essere collocate le risorse che fanno parte di un disegno strategico unitario e fra le quali esiste un flusso informativo sostenuto.

I nuovi modelli di analisi strategica devono allargare la prospettiva ai sistemi di creazione del valore. Tale concetto non è nuovo nell'ambito degli studi del management strategico. Il focus di tale strategia non è l'impresa e nemmeno il settore, ma il sistema di creazione del valore, all'interno del quale diversi attori economici lavorano insieme per co-produrre valore.

Le relazioni di tipo consequenziale e connesse a flussi di beni lungo una catena del valore sono sempre presenti e rilevanti. A fianco di questo tipo di relazioni si è accresciuta la rilevanza di altri tipi di relazioni e di flussi che, in effetti, i modelli costruiti prima non consentono di mettere in evidenza in maniera adeguata. Anzitutto le attività simultanee o parallele che partecipano alla creazione del valore senza inserirsi in un flusso sequenziale di attività.

In secondo luogo, un ruolo sempre più critico è rivestito dalle attività di supporto alla realizzazione fisica di beni, quali le attività di progettazione e di marketing, che né si inseriscono in una attività da monte a valle né implicano il trasferimento di beni e possono presentare varie relazioni di influenza fra di loro e con le attività di realizzazione.

Le ultime analisi rivelano, poi, che la Media Impresa ha già intrapreso, sia pure con le difficoltà connesse all'attuale situazione di mercato, un processo di adozione delle Tecnologie dell'Informatica e delle Comunicazioni, con la conseguente modifica della propria organizzazione e dei processi. Sono le Piccole Imprese le più lente a seguire questo processo. Piccole imprese che sono generalmente parte integrante di un Distretto di una Filiera o, comunque, di una qualche forma di Raggruppamento di imprese. Di qui l'interesse del presente studio focalizzato proprio ai Raggruppamenti.

Seppur siamo lontani dal poter affermare che l'auspicato processo di "modernizzazione" dei Raggruppamenti di Imprese sia definitivamente avviato, bisogna, tuttavia, prendere atto che esso è in un certo qual modo cominciato (e si vedono i primi risultati positivi) ed iniziano a prendere forma modelli di razionalizzazione che paiono convincenti.

Il primo fra tutti è quello che vede le Aziende Leader (in genere medie imprese che stanno rivedendo i propri processi) agire come catalizzante per le piccole imprese del Raggruppamento cui appartengono. Per quanto riguarda la

situazione di quei distretti dove non è presente un'azienda leader che possa in qualche modo "imporre" l'adozione di tecnologie si conferma il ruolo di soggetti, quali Associazioni (siano esse territoriali o nazionali), CCIAA od altre entità presenti sul territorio che, oltre a promuovere il processo in esame, provvedono, tramite società (Centri Servizi) di cui hanno il controllo, a realizzare e mettere a disposizione delle aziende soluzioni, più o meno avanzate, che consentano alle stesse di trarre vantaggi di business dal loro impiego. Ciò non esclude (è anzi auspicabile) la presenza attiva di aziende che hanno scelto di fare di questa missione anche un business.

Restano, ovviamente, molti problemi aperti, tra i quali:

- la Governance dei Distretti. Le Associazioni, gli enti presenti sul territorio, la PA locale e le aziende fornitrici di servizi, non coinvolte nelle attività di business del Distretto e che sappiano mantenere un comportamento di neutralità, possono supplire efficacemente nel raggiungimento dell'obiettivo di ammodernamento tecnologico delle aziende;
- il ruolo che dovrebbero svolgere le PA locali e centrale e di come meglio bilanciare finanziamenti ed incentivi;
- l'evoluzione del modello imprenditoriale e di business delle aziende coinvolte.

Il sistema industriale italiano centrato principalmente su sistemi di piccole e medie imprese intimamente legati al territorio, si confronta in questi anni con la sfida del rinnovamento imposto dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'impatto delle nuove tecnologie sul modello distrettuale può sintetizzarsi nell'ambito di due scenari fra loro contrapposti¹. Il primo vede l'imporsi di piattaforme di scambio e di comunicazione basate sulle tecnologie di rete a scapito della tradizionale rete di relazioni che ha contraddistinto l'azione della piccola e media impresa. In questo scenario la rete tende a sostituirsi al territorio sia per quanto riguarda il sistema delle transazioni sul mercato, sia per quanto concerne l'accesso alle informazioni e alle conoscenze che determinano la competitività le imprese. In questa prospettiva, lo sviluppo delle tecnologie coincide con una sostituzione progressiva delle tradizionali forme di coordinamento e con l'imporsi di mercati globali che tendono ad ottimizzare i costi di transazione fra operatori che agiscono entro uno scenario globale.

Il secondo scenario, invece, vede le tecnologie come fattore di riqualificazione del portato di relazioni economiche sociali che ha definito il successo dei sistemi di sviluppo locale². Si ipotizza, così, la possibilità e la volontà delle imprese che operano sul territorio di farsi carico di un processo di ridefinizione, dal punto di vista tecnologico, dei modi e dei contenuti che hanno finora caratterizzato la comunicazione all'interno dei distretti.

Il modello distrettuale si caratterizza per un patrimonio di linguaggi e relazioni sociali che consente una circolazione fluida dell'informazione sia nell'impresa sia fra le imprese. Esso deve, inoltre, la sua vitalità alla capacità di aderire al circuito internazionale di produzione ed uso della conoscenza per quelle specializzazioni che gli sono storicamente estranee, mantenendo al proprio interno solo alcuni processi cognitivi specifici, radicati nella cultura e nella storia locali.

¹ M. Franch – E. Zaninotto, *La diffusione degli IOS nei distretti industriali*, Sinergie e rapporti di ricerca, n. 3, 1997

² G. Becattini (a cura di), *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna 1989

La forza del distretto è stata la sua capacità di far leva su un patrimonio di conoscenze e competenze distribuite sul territorio per supportare processi di imprenditorialità diffusa e di innovazione più dinamici rispetto a quelli interni alle grandi organizzazioni di tipo tradizionale³. Da un punto di vista cognitivo, attento cioè al legame fra vantaggio competitivo e processi di creazione della conoscenza, il distretto ha costruito il suo successo su dinamiche sociali che hanno supportato i processi di scoperta e di innovazione.

Le nuove tecnologie tendono ad affermare nuovi spazi di cooperazione e di divisione del lavoro cognitivo. E' in questo ambiente che emergono altri soggetti collettivi, le web community o comunità on-line, in grado di sviluppare dinamiche di apprendimento originali fondate sulla capacità di dare visibilità e memoria ai dialoghi interpersonali.

Il secondo fattore di evoluzione è determinato dalla multimedialità che consente un processo di interazione a logica emergente. L'evolversi di questi nuovi spazi di interazione e di comunicazione evidenziano la competizione fra contesti virtuali e contesti territoriali tradizionali. La rete non costituisce semplicemente il canale di trasmissione di fatture e ordini di acquisto standard ma, al contrario, rappresenta sempre di più il luogo dell'incontro e dello scambio fra persone che condividono problemi e soluzioni, e che vogliono contribuire al lavoro altrui a caccia di intuizioni e di opportunità di business.

Nonostante una crescente retorica sulle opportunità fornite dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione alla piccola e media impresa, il sistema industriale dei distretti industriali si è dimostrato sostanzialmente refrattario alla penetrazione delle tecnologie di rete. Se la grande impresa ha visto nelle nuove tecnologie la via per un sostanziale recupero di efficienza operativa e per un aumento della reattività al mercato, la

³ E. Rullani, *Territorio e informazione: i sistemi locali come forme di organizzazione della complessità*, Economia politica e industriale n. 45, 1985

piccola e media impresa ha finora dimostrato scarso interesse rispetto al suo potenziale innovativo⁴.

Le PMI dei distretti industriali sono reti, ma senza qualità tecnologica, sono reti perché hanno saputo mantenere una focalizzazione sul proprio *core business* ricorrendo sistematicamente a terze parti per tutte quelle attività in cui l'impresa non dispone di competenze distintive, perché hanno saputo far leva su sistemi di partnership per sviluppare una propria presenza commerciale a livello internazionale, perché hanno saputo cogliere in anticipo il senso più autentico della globalizzazione attivando contatti e relazioni con centri di ricerca, designer studi di pubblicità sul piano internazionale per qualificare la propria offerta. Sono reti senza tecnologia perché continuano a gestire questa fittissima rete di relazioni e di rapporti attraverso tecnologie della comunicazione e della cooperazione di tipo tradizionale.

Le ragioni principali della distanza che separa l'innovatività della formula imprenditoriale delle piccole e medie imprese distrettuali e il livello di utilizzo dell'ICT non vanno ricondotte a presunti ritardi culturali delle PMI nel comprendere i benefici delle tecnologie di rete o a una limitata attenzione agli investimenti in infrastrutture tecnologiche. Per una valutazione corretta delle ragioni che hanno ostacolato la diffusione delle tecnologie di rete nel sistema distrettuale, è utile ragionare lungo due direttrici distinte: la prima guarda a variabili esogene al modello di impresa, la seconda invece costituisce la conseguenza fisiologica di un modello manageriale che merita una rivisitazione di alcuni sui assunti di base.

Le PMI continuano a focalizzare la propria attenzione sulla parte più materiale delle proprie attività, senza rendersi conto dell'importanza crescente acquisita dai processi di comunicazione come *driver* di costo.

⁴ G. Corò – S. Micelli, *Distretti Industriali ed imprese transazionali*, Sviluppo locale n. 1, 1999

La ratio di fondo è far leva su un fattore di sviluppo del distretto che inneschi meccanismi di diffusione tra tutti gli attori, in un'ottica di sforzo congiunto che non penalizza il singolo ma le cui potenzialità si estendono al sistema nel suo complesso. Riuscire ad abbinare sentieri tradizionali di innovazione di tipo incrementale con soluzioni maggiormente innovative dal punto di vista tecnologico richiama in campo l'esigenza di una visione comune, che nei distretti industriali deve fortissimamente essere espressa da un soggetto collettivo: in questo le nuove tecnologie diventano fattori strategici di sviluppo per il sistema locale e per la sua evoluzione futura.

Il quadro che emerge, nell'analisi del nostro Paese, è quello di un ritardo nell'adozione delle nuove tecnologie rispetto ai partner europei. Risulta essenziale anche il ruolo strategico delle nuove tecnologie nell'ambito dei distretti industriali ove maggiore è allo stesso tempo la presenza di piccole e medie imprese e l'esigenza di innovazione. La domanda di nuove tecnologie che viene espressa a livello distrettuale presenta delle specificità, che sono connesse con la particolare natura del sistema locale. In primo luogo la piccola dimensione richiede infrastrutture comuni, ovvero delle tecnologie che siano valide e utilizzabili per il distretto nel suo complesso riuscendo a rendere conveniente l'investimento anche per imprese ridotte.

Parlare di distretto significa non solamente soluzioni comuni, ma anche tagliate sulle specificità locali, specializzate come la realtà del sistema. Il rapporto tra PMI e la logica distrettuale deve garantire che le specificità e le richieste del singolo siano compatibili ed integrate in maniera sistemica, assicurando il rispetto del modello locale.

Le nuove tendenze emergenti nel distretto richiedono tecnologie che consentano di integrare e controllare in maniera rapida e completa l'intero ambito logistico: emerge una forte domanda di strumenti a sostegno della logistica tra imprese e del commercio elettronico.

Un primo dato rilevante che caratterizza l'analisi del distretto è legato al processo di localizzazione dei fornitori strategici. Nonostante le chiare tendenze relative ai processi di internazionalizzazione della filiera, la grande maggioranza delle imprese dichiara che i suoi fornitori strategici sono prevalentemente localizzati sul territorio locale.

L'analisi della struttura commerciale, nonostante un sempre forte e prevalente ricorso ad agenti plurimandatari, indica un'evoluzione nelle formule distributive orientate a soluzioni che consentono un maggiore presidio informativo dei mercati di sbocco.

In sintesi, le PMI distrettuali confermano un modello organizzativo fortemente deverticalizzato, nonostante l'emergere del fenomeno di gruppi, con una tendenza all'outsourcing anche di funzioni tradizionalmente interne come la progettazione. Le relazioni di subfornitura sono però ancora di tipo prevalentemente tradizionale, non evolute e con una scarsa incidenza di relazioni strategiche. L'elemento che emerge con più evidenza dall'indagine, infine, è il fatto che, nonostante non manchino chiari segnali di apertura alle relazioni, i distretti presentano ancora un forte radicamento sul territorio quale punto di riferimento per le forniture sia di beni che di servizi.

Sembrerebbe che la presenza di legami forti e strutturati con tutte le imprese che intervengono nelle diverse fasi del ciclo produttivo (situazione sotto certi aspetti tipica per molti dei distretti più integrati) non costituisca il presupposto per garantire lo sviluppo di un sistema relazionale fondato sull'uso intensivo dei nuovi media, quasi che i nuovi mezzi di comunicazione, le e-mail, i gruppi di discussione, le mailing list ampliando la portata dello scambio di informazioni possano in qualche modo rompere gli equilibri relazionali costruiti nel tempo. Quindi anche nel modello distrettuale tipico dove l'integrazione tra imprese è massima, fondato su un sistema di accordi strutturati che portano a muovere i gruppi di imprese sulla base di un

processo strategico unitario, non sembra generarsi necessariamente una crescita delle relazioni su base tecnologica.

L'innovazione introdotta dalle tecnologie e dalle applicazioni di comunicazione digitale, viene debolmente percepita come leva in grado di reingegnerizzare le imprese, rinnovare i modelli gestionali e riorganizzare i processi produttivi con un coinvolgimento sempre maggiore di attori esterni all'impresa. Le concrete realizzazioni sono ancora essenzialmente centrate sulla dimensione comunicativa rivolta verso l'esterno.

In gran parte dei distretti e dei localismi in pratica si stanno avviando o almeno progettando nuove attività e nuove applicazioni tecnologiche fondate sull'uso condiviso delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'esperienza dei portali interaziendali, come abbiamo visto, rappresenta una modalità ormai ampiamente sperimentata dalle economie locali e rappresenta di fatto, pur non coinvolgendo ancora quote molto elevate di imprese locali, un fenomeno emergente quasi quanto la diffusione del web a livello di singola impresa.

Da non dimenticare l'importanza dell'approccio al progetto di sistemi informativi per il successo o l'insuccesso dei medesimi, specie nella fase di adozione di nuove tecnologie all'interno dell'impresa. Occorre quindi, data la complessità dell'obiettivo, mettere in campo tutte le forze e le capacità per massimizzare le possibilità di successo ed adottare misure per ridurre i rischi connessi. Tale discorso è di vitale importanza anche in virtù dell'effetto domino: un insuccesso all'interno di un distretto provocherebbe sfiducia da parte delle altre aziende appartenenti al medesimo distretto come conseguenza delle forti relazioni cognitive ed informative che si creano tra le imprese di una struttura a rete.

Uno degli errori più frequenti nella progettazione dei sistemi informativi consiste nell'attribuire alla tecnologia informatica il ruolo di *driver* del cambiamento, ossia di fattore che – da solo, senza interventi di ampia portata a livello organizzativo – consenta l'innalzamento complessivo delle prestazioni per la società che vi fa ricorso, in termini di minori tempi e costi, e maggiore qualità. Risultati significativi si possono ottenere solo combinando l'individuazione del corretto modello di processo e l'adozione delle soluzioni tecnologiche più opportune (che non sono necessariamente le più nuove o le più potenti).

E' importante, infatti, imparare a “leggere attraverso” le caratteristiche di fondo delle varie tecnologie per capire quali rispondono effettivamente al modello scelto per la soluzione dei problemi, e per non commettere l'errore di sposare la tecnologia più recente o più “potente”, senza verificare se essa sia adeguata (per dimensioni, costi e caratteristiche) agli scopi ai quali è destinata.

Una delle scelte cruciali lungo il percorso di progetto, subito dopo quella di procedere o meno nell'iniziativa, è quella detta del *make or buy*, anch'essa supportata dai contenuti dello studio di fattibilità. Si tratta in sostanza di scegliere tra procedere alla realizzazione con proprie risorse o con risorse esterne (*make*), oppure acquisire parte del sistema, sia in termini di componenti software che di servizi sul mercato (*buy*), ricorrendo o meno all'outsourcing, nelle sue varie forme, per la fornitura, la gestione e la manutenzione del sistema informativo. Le conseguenze di queste scelte vanno al di là della pura convenienza economica.

Questo studio si è concluso con l'analisi di un caso empirico, il distretto calzaturiero marchigiano. La produzione italiana di calzature è concentrata in poche regioni, ma il primato è delle Marche. E' un primato consolidato, conquistato nel corso degli anni Settanta e, nonostante la recente crisi, non sta

dando alcun segno di indebolimento. Il distretto è costituito da un variegato insieme d'impresе che, distinguendosi per specializzazione produttiva, costituisce l'intera filiera della calzatura. Al suo interno, oltre alle imprese che si dedicano direttamente alla produzione delle scarpe o di alcune parti e componenti, vi operano anche industrie di macchinari specifici per la produzione di calzature.

Il distretto marchigiano deve la sua flessibilità, oltre che alla piccola dimensione delle imprese, anche all'ampio ricorso al decentramento di alcune fasi del processo produttivo all'interno del distretto. Il largo prevalere d'impresе terziste delinea chiaramente la connotazione del distretto come una realtà in cui prevalgono attività prive di una propria presenza sul mercato finale. Il fenomeno del terzismo è un elemento di forza che ha permesso di raggiungere il primato del distretto.

L'introduzione delle tecnologie di rete portano con sé due problematiche. Sicuramente la prima riguarda i nuovi spazi di cooperazione, riguardo cui i maggiori operatori del distretto marchigiano, sono convinti che, bensì lentamente, ci sarà una ridefinizione di vantaggi competitivi delle PMI che operano all'interno dei distretti. Il secondo riguarda l'evolversi di tali spazi di cooperazione, nei quali, sorgerà una competizione fra contesti tradizionali e contesti virtuali, ed in particolar modo per quelle aree aziendali più sensibili all'informatizzazione.

Tutto ciò sarà praticabile e raggiungibile tenendo presente l'obiettivo di una politica di *Know Sharin*. Tale idea ha come fine di diffondere l'esperienza nel campo dell'information technology sugli altri attori della rete, consapevoli che il proprio successo non si basa solo sulla capacità della singola azienda di crescere a pari passo con le tecnologie, ma si basa su una crescita omogenea del distretto.

Dall'analisi è emerso che sicuramente le tecnologie potrebbero essere in grado di migliorare l'efficienza e la competitività delle imprese distrettuali, a condizione però che queste ultime sappiano utilizzarle in modo più sistematico rispetto al passato e porle al servizio del cambiamento strategico, costruendo nel contempo un sistema interno di competenze per massimizzarne gli effetti. In questo senso appare necessario un salto di qualità nel valore d'uso e nel ruolo assegnato alle tecnologie, non più adottate come motore tecnologico ma come strumento per favorire l'innovazione strategica nell'azienda. In secondo luogo, è necessario valorizzare le competenze e le specializzazioni incorporate nelle filiere territoriali promuovendo le relazioni tra le imprese e gli enti di ricerca locali e trasformando il patrimonio conoscitivo acquisito in soluzioni tecnologiche integrate.

Le nuove tecnologie possono fungere da elemento catalizzatore di uno sviluppo che nasce dal basso, dalla costituzione di un network territoriale capace di aggregare imprese, consumatori, cittadini e Pubblica Amministrazione Locale. Per raggiungere questo obiettivo occorrono imprese dotate di una chiara visione strategica e della capacità di tradurla in atto. Ma occorre anche un'azione combinata dei soggetti pubblici e privati che sia in grado di costruire un contesto di economie esterne. Si tratta, in definitiva, non tanto di adeguare il sistema locale al modello della grande impresa ma di aiutarlo a crescere e a vincere quelle sfide competitive che esercitano un forte impatto sul sistema produttivo italiano nel suo complesso.