

Gli effetti dell'evoluzione dell'ICT sulla filiera del materiale elettrico

1.1 Introduzione

Il presente contributo è il risultato di uno studio settoriale, una ricerca svolta nel periodo 2002/2005, anche grazie alla collaborazione del Consorzio CODIME, uno dei primi tre consorzi tra distributori di materiale elettrico in Italia. In esso si analizzano gli effetti dell'evoluzione dell'ICT sulla filiera produttivo/distributiva del materiale elettrico. Questo settore è stato recentemente (2003-2004) oggetto di uno studio descrittivo da parte del CRESME, commissionato dalla Federazione Nazionale Grossisti Distributori Materiale Elettrico, cui si rimanda per la descrizione delle sue caratteristiche generali.

Nella ricerca i cui esiti sono oggetto del presente contributo vengono sviluppate le tematiche relative all'effetto che l'evoluzione dell'ICT sta avendo e, si prevede, avrà, sulla filiera produttivo/distributiva del materiale elettrico, argomento che, si ritiene, sia stato erroneamente negletto in precedenza. Data la pervasività delle influenze dell'ICT e i rischi di disintermediazione che spesso ne derivano, è parso necessario approfondire tali temi, che sono tipicamente *industry-specific*, e ciò sia per offrire delle indicazioni comportamentali agli operatori e sia per contribuire in termini concreti e realistici ad un dibattito, quello sugli effetti dell'ICT, che rischia altrimenti di caratterizzarsi per la genericità piuttosto che per la generalizzabilità delle tesi proposte.

Lo studio ha identificato, in particolare, due tipologie di fenomeni collegati all'avvento e alla diffusione dell'ICT, meritevoli di approfondimento con riferimento al settore in questione: dal punto di vista prevalentemente produttivo, la domotica; dal punto di vista prevalentemente distributivo, la diffusione di Internet e, conseguentemente, dell'e-commerce.

In particolare, la ricerca ha indagato se il pericolo per gli operatori della distribuzione della disintermediazione totale, così come è stato verificato per altri settori, sia o meno realistico nella filiera del materiale elettrico. Secondariamente, è stato analizzato quali siano le innovazioni nei compiti, ruoli e comportamenti dei diversi attori della filiera, che le innovazioni dell'ICT rendono necessari. Dalla ricerca emerge che

i maggiori cambiamenti necessari sono richiesti agli operatori dell'ingrosso, presenti nel settore tipicamente in forma associata, che dovranno evolvere assumendo comportamenti maggiormente "attivi" e strategici, sviluppando nuove attività soprattutto in relazione ai servizi di formazione e supporto al trasferimento tecnologico e di competenze e, conseguentemente, nuove forme organizzative delle attività di distribuzione.

1.2 Gli effetti dell'ICT: la domotica

L'evoluzione dell'ICT esercita un'azione influente sulla filiera distributiva del settore del materiale elettrico. Si possono identificare, in particolare, due tipologie di fenomeni collegati all'avvento e alla diffusione dell'ICT. Dal punto di vista produttivo, l'ICT si manifesta attraverso la *domotica*; dal punto di vista distributivo, si concretizza attraverso la diffusione di *Internet*.

La domotica, "Home & Building automation", si concretizza nell'informatizzazione della casa; il suo obiettivo primario è, dunque, la progettazione e la realizzazione di edifici dotati di sistemi centralizzati e integrati di gestione, in grado di controllare e comandare (in modo "intelligente") tutte le apparecchiature elettriche ed elettroniche domestiche, ricavandone notevoli e svariati benefici. Dopo le prime idee nate nei centri di ricerca e le indagini condotte sulla reale applicabilità della domotica alla vita quotidiana, molte aziende specializzate hanno realizzato e lanciato prodotti commerciali che sono disponibili sul mercato. Sono stati realizzati edifici domotici a scopo formativo, veri e propri laboratori coi sistemi più avanzati di automazione, come il progetto "Casa Domotica – la casa amica" nato dalla collaborazione tra Eurosatellite e Bticino, dove tutta l'attenzione è dedicata alle tecnologie della domotica ed alle sue applicazioni col sistema My Home–Bticino.

I tempi in cui la domotica costituiva solo un progetto sono trascorsi; oggi, infatti, si registrano numerosi esempi di edifici dotati di sistemi di controllo automatico. Si ricorda un altro progetto nel capoluogo lombardo, dove un pool di aziende fra cui Fastweb, Bticino e Aem ha avviato un progetto che darà vita ad un quartiere cablato, dove le nuove tecnologie potranno integrarsi.

Le prospettive della domotica superano le frontiere tra i settori tradizionalmente più vicini (sicurezza, automazione, gestione luci), intervenendo anche in settori legati al diffondersi delle nuove tecnologie satellitari e su cavo, dell'intrattenimento domestico e della gestione remota. Un capitolo a parte è rappresentato dalle numerose applicazioni che la domotica offre per il miglioramento della qualità della vita degli anziani, dei disabili (si ricorda in questa sede l'esperienza formativa organizzata dal Centro di Protesi Inail sito in provincia di Bologna, "La domotica e l'informatica nell'autonomia del disabile"), di tutte quelle persone, bambini in primo luogo, che necessitano di attenzioni molto particolari in relazione alla sicurezza nell'utilizzo dei dispositivi che lavorano a tensione di rete e degli elettrodomestici.

La digitalizzazione dei diversi sistemi e apparati presenti nelle aziende, negli enti e nelle case sta aiutando il processo di informatizzazione e di modernizzazione a cui la società attuale non può sottrarsi.

La realizzazione di un ambiente, residenziale o non, con sistemi di automazione, richiede l'utilizzo di materiali specifici, componenti elettrici sofisticati e sempre più perfezionati: dai tradizionali cavi ai sensori, ai quadri di comando digitali, ecc.; in questo contesto, il settore del materiale elettrico deve offrire competenze e conoscenze specifiche.

Di conseguenza, la diffusione della domotica comporta implicazioni di rilievo in termini produttivi: la realizzazione di un edificio dotato di sistemi domotici richiede un'integrazione di tecnologie sofisticate, dal cablaggio ai sensori, ai quadri di comando digitali, ai sistemi di comunicazione con dispositivi di ultima generazione. Questa necessità di convergenza tecnologica implica, allo stesso tempo, la necessità di integrazione operativa tra le aziende di produzione. Al riguardo, si ricorda la rete di aziende formata per realizzare il progetto Internet Home: la Cisco Systems ha, infatti, riunito cinque aziende italiane (Bticino, Merloni Elettrodomestici, Fastweb, il Gruppo Pirelli e lo Studio&Partners) per creare una gestione on line di una moltitudine di servizi avanzati.

D'altra parte, si sviluppa il fabbisogno di competenze e professionalità da parte degli installatori, che sono direttamente coinvolti nella fase di realizzazione del progetto di automazione; per gli stessi motivi, economici e tecnici, la costruzione di edifici dotati di sistemi di automazione costituisce attività non di una singola azienda, nell'ambito del settore delle costruzioni, particolarmente se di piccole dimensioni, ma piuttosto, coinvolge grandi imprese di costruzione che dispongono di team di installatori in possesso di alta professionalità.

Si evidenzia, sempre in relazione alla domotica, un crescente fabbisogno di apprendimento, che presenta come riferimento il prodotto, per quanto concerne la fase dell'installazione, nonché il mercato, allo scopo di individuare e conoscere i bisogni del consumatore finale; in virtù dell'azione di tali fattori si definisce una filiera che vede l'installatore come figura intermedia tra il produttore e il consumatore. Si definisce una relazione diretta tra produttore ed installatore.

Alcuni esempi mostrano l'affermazione di questo trend:

- alcuni operatori, in particolare Gewiss, principale operatore italiano nel comparto materiale elettrico da installazione, ed uno dei principali player a livello internazionale, hanno assunto una politica finalizzata a scardinare l'organizzazione tradizionale, saltando l'intermediazione, rivolgendosi direttamente agli installatori ed ai progettisti, esercitando quindi un'azione congiunta sui due poli della domanda;
- tale strategia è stata adottata anche dalla Bticino che ha promosso un piano di alleanze coi costruttori.

La domotica si trova ancora in una fase di sviluppo, così, si cerca, come in ogni situazione nuova, il contatto col mercato, allo scopo di conoscere i bisogni dei clienti e successivamente formare coloro che dovranno implementare i sistemi domotici. In conseguenza, si osserva la tendenza alla creazione di partnership stabili tra produttori e costruttori finalizzate all'apprendimento. L'apprendimento è, quindi, considerato un fattore chiave, per imparare e conoscere l'evoluzione del mercato, ma anche per formare le professionalità necessarie allo sviluppo della domotica. Si susseguono, infatti,

significative esperienze di formazione continua: la collaborazione tra Eurosatellite e Bticino per la realizzazione di un laboratorio di domotica; il corso di specializzazione sulla domotica organizzato dalla scuola ELIS; il master sul tema domotica del Politecnico di Milano. Nell'ambito dei processi di apprendimento e formazione, le Università occupano un ruolo fondamentale, di concerto con le aziende del settore.

In questa fase, quindi, la domotica sembra affermare una diversa articolazione della filiera, favorendo un legame diretto e stabile tra produttori e installatori. Tale opinione è condivisa dai principali operatori del settore (ad esempio, Gewiss e Bticino), che riconoscono segnali evidenti, a livello europeo, dell'instabilità del vecchio modello a causa delle esigenze di rinnovamento tecnologico del comparto, a partire dalle soluzioni per la domotica.

1.3 Gli effetti dell'ICT: Internet

Altro fenomeno collegato all'evoluzione dell'ICT è costituito dalla diffusione di Internet.

La diffusione di Internet in Italia non è ancora così estesa come negli Stati Uniti. L'*electronic business* in particolare, che rappresenta una delle applicazioni principali di Internet, è in Italia ancora ai suoi primi passi. Le diverse previsioni sono in ogni caso concordi: l'Italia e l'Europa si allineeranno entro il 2005, se non alle dimensioni, certamente ai trend di diffusione degli Stati Uniti.

Le applicazioni di Internet alle imprese, in termini più ampi, consentono di ridisegnare con efficacia e a basso costo le catene del valore, i processi di ricerca di sviluppo, i processi di produzione, i processi logistici e quelli commerciali non solo all'interno delle singole imprese, ma anche fra le imprese della stessa area regionale e soprattutto fra imprese – partecipanti allo stesso processo – collocate in qualunque parte del pianeta. Le applicazioni di Internet possono modificare profondamente l'economia delle imprese perché inducono: una fortissima “disintermediazione”, con riduzione dei costi di transazione; una rapidità di esecuzione che genera efficienza; una riduzione del “time to market” di ogni nuovo prodotto o servizio; la connessione fra unità collocate al di là di frontiere regionali, nazionali e di industry.

D'altra parte, la diffusione di Internet richiede una propedeutica commodification dei prodotti/servizi offerti, con l'affermazione di standard riconosciuti e di procedure elettroniche sicure. Nel settore della distribuzione del materiale elettrico si assiste da diversi anni alla realizzazione di tali attività propedeutiche, con la regia della FNGDME e di concerto con l'ANIE. Innanzitutto, è stata realizzata la standardizzazione merceologica del comparto del materiale elettrico, creando uno standard specifico (ELECTROCOD) di proprietà FNGDME/ANIE relativo alla Classificazione Merceologica dei materiali. In secondo luogo, è stato avviato un importante progetto per l'ottimizzazione dei flussi logistici integrati, attraverso la pubblicazione del Manuale Operativo delle Definizioni per l'interscambio elettronico, basato sullo standard EDI-Fact, relativo ai documenti fondamentali per lo scambio commerciale. Infine, è stato attivato l'Osservatorio conformità documenti elettronici Metel, al fine di evidenziare le possibili anomalie nell'utilizzo dei documenti standard.

Dalle soluzioni business to business (B to B) a quelle business to consumer (B to C), e con la possibilità di ridurre drasticamente la catena di distribuzione di beni e servizi, Internet si configura come il vero elemento di rottura della tradizionale filiera commerciale.

Relativamente al B to C bisogna però considerare che, date le caratteristiche dei prodotti e le modalità di consumo, il cliente finale, inteso come l'utilizzatore del bene, viene tradizionalmente intermediato dall'installatore, sebbene le politiche di marketing delle aziende produttrici tendano ad una sua più spiccata fidelizzazione (esempio: Vortice). D'altra parte, tali tendenze, unitamente ad una crescente consapevolezza del cliente finale sulle scelte delle imprese costruttrici relativamente al materiale elettrico impiegato, fanno prevedere una sua partecipazione più attiva al momento della scelta del prodotto e fanno altresì presagire un suo ruolo più attivo al momento dell'acquisto. Tali tendenze sono particolarmente visibili nelle giovani generazioni e bisogna poi considerare che tali nuove generazioni sono più aduse all'utilizzo di internet sia per l'informazione che per l'acquisto.

Relativamente al B to B, la diffusione di Internet quale mezzo per l'acquisto da parte delle imprese costruttrici interessa solo una piccola parte delle imprese del comparto. Da un'indagine CRESME risulta, infatti, che oggi questa prassi riguarda solo poco più del 6% del campione esaminato, ma un altro 36% dichiara la propria intenzione a sperimentarla a breve, cosicché, in futuro, può prevedersi un trend di crescita del ricorso a transazioni on line relative alla selezione e all'acquisto di materiali in via elettronica.

La diffusione di Internet potrebbe avere effetti di assoluto rilievo sulle modalità di scambio e di fissazione dei prezzi nella filiera del materiale elettrico. Attualmente, si assiste ad un intenso dibattito sul ruolo dei listini e delle politiche di sconto commerciale praticate dalle diverse imprese produttrici e distributrici, largamente influenzate dalle condizioni di contesto, dalla natura delle relazioni tra gli attori della distribuzione, dalle condizioni soggettive e dalle relazioni interpersonali che influiscono sul processo di negoziazione. L'insieme di questi elementi determina un'estrema discrezionalità, come conseguenza della necessità di adattamento alle diverse situazioni di contesto, soprattutto nella fase terminale della filiera produttivo-distributiva, che avverte come elementi di rigidità, tra l'altro controproducenti, la fissazione di regole imposte dall'alto, ossia dai produttori, che cerchano di limitare le politiche di sconto commerciale dei distributori. In tale situazione si determina: da un lato, una scarsa trasparenza nel meccanismo di generazione dei prezzi, largamente influenzato dalle condizioni di natura localistica, interpersonale e intersoggettiva degli attori del processo transattivo; dall'altro, l'affermazione della leva del prezzo a scapito delle altre leve del marketing operativo.

Lo sviluppo di processi di negoziazione su internet, invece, tra gli altri effetti, avrebbe come principale conseguenza l'affermazione di processi trasparenti di fissazione dei prezzi, attraverso un meccanismo non rigido, perché non imposto dall'alto, ma flessibile e democratico, perché basato esclusivamente su un meccanismo di circolazione dell'informazione.

D'altra parte, bisogna considerare che l'acquisto su Internet del tipo B to C prevede tipicamente pagamenti immediati, mentre nel B to B le condizioni di dilazione

vengono regolate in modo più trasparente di quanto non avvenga nel canale tradizionale. Inoltre, tipicamente, le politiche di finanziamento all'acquisto vedono la partecipazione di intermediari finanziari specializzati che coadiuvano, in questa funzione, l'operatore commerciale on line. Complessivamente, quindi, ne discende che una delle principali funzioni svolte dalla distribuzione commerciale, ovvero l'intermediazione di tempo, tradizionale leva competitiva dell'impresa distributrice, viene ridotta, se non annullata, nella distribuzione via Internet, il che rischia di contribuire all'affermazione di fenomeni di disintermediazione.

In definitiva, quindi, anche l'affermazione di Internet sembra avere, quale possibile conseguenza, l'accorciamento del canale, con un più diretto collegamento tra produttori e mercato finale.

1.4 Tendenze dello scenario alla luce dell'evoluzione del ruolo degli intermediari

L'affermazione di uno scenario di disintermediazione, d'altra parte, è solo una delle possibili evoluzioni della filiera del materiale elettrico e, si ritiene, anche la meno probabile. Ciò si evince se si considerano alcune altre implicazioni degli effetti dell'evoluzione dell'ICT, sia in relazione alla domotica che alla diffusione di Internet.

Relativamente alla domotica, le relazioni stabili tra produttori e installatori sembrano più realistiche in questa prima fase di sviluppo del mercato, anche perché tali politiche sono finalizzate non tanto alla commercializzazione e, quindi, alla disintermediazione del distributore e del tradizionale canale di vendita, quanto piuttosto allo sviluppo del prodotto ed all'apprendimento. Tuttavia, è realistico ipotizzare che, quando il mercato della domotica raggiungerà dimensioni tali da non poter essere più gestito direttamente dai produttori, diverrà ancor più evidente il fondamentale ruolo dei distributori che si configurerà, però, in modo sostanzialmente diverso da quello tradizionalmente interpretato, anche nelle forme associazionistiche più note. Tale ruolo, infatti, è destinato ad evolversi nelle finalità e nelle modalità. In sostanza, affianco alla ricerca di maggiori economie di scale e di maggiore potere negoziale, che caratterizzano le attuali forme di accordi tra distributori, è ipotizzabile un ruolo attivo nella diffusione delle nuove tecnologie, nel contenuto di servizio, di trasferimento delle conoscenze dei produttori a valle nella filiera distributiva, in particolare tra gli installatori. Proprio nel campo della formazione, ad esempio, mentre i produttori hanno tradizionalmente potuto svolgere tale compito in relativa autonomia o con l'aiuto dell'Università, se il trasferimento tecnologico era rivolto a grandi imprese di costruzione, per lo sviluppo del mercato della domotica diventa fondamentale il ruolo del grossista, la cui presenza sul territorio può garantire il trasferimento delle conoscenze tecnologiche agli installatori anche di minori dimensioni e, quindi, lo sviluppo capillare e diffuso delle applicazioni dell'ICT a materiali e prodotti di largo consumo domestici. D'altra parte, anche i dettaglianti avranno bisogno di interventi formativi specifici che soltanto l'associazione tra produzione ed ingrosso potrà assicurare: gli interventi formativi dei produttori saranno maggiormente associati al contenuto tecnico

e tecnologico dei prodotti, mentre quelli dei distributori grossisti sulle modalità di vendita e assistenza.

Tale ipotesi, tuttavia, richiede grandi sforzi di cambiamento da parte degli stessi grossisti e, in particolare, gli attuali gruppi di acquisto devono trasformarsi in fornitori di servizi non soltanto al dettagliante, ma anche all'installatore.

Questa evoluzione non deve però far ritenere possibile il rischio di disintermediazione totale dei dettaglianti da parte dei grossisti, mentre invece la questione si pone in termini di governo del dettaglio, attraverso la creazione di nuovi centri specializzati per la formazione sulle nuove tecnologie e sui prodotti innovativi, mantenendo la tradizionale capillarità e la struttura di relazioni per i prodotti tradizionali.

Per questi ultimi, l'affermazione di Internet impone cambiamenti profondi negli orientamenti strategici. Infatti, gli attori della filiera del materiale elettrico, potendo agire in modo meno incisivo sul prezzo e sulle dilazioni di pagamento per l'acquisizione di vantaggi competitivi, potrebbero essere stimolati ad adottare politiche commerciali maggiormente orientate alla comunicazione, alla qualità, alla differenziazione in termini di contenuto di servizio al cliente finale. Proprio in relazione a questo comparto, quello dei prodotti tradizionali, si può osservare che i produttori tendono a creare relazioni più stabili con la clientela finale, attraverso azioni commerciali mirate ed attività di marketing, per cui il cliente finale si abitua a determinati livelli di servizio e di affidabilità connessi ad un marchio riconoscibile, noto e associato a determinati standard qualitativi. Le politiche messe in atto dai produttori fanno sì che il cliente scelga il distributore in base alla notorietà dei marchi dei prodotti intermediati, e tale associazione premia il distributore quanto più egli è in grado di valorizzare il "portafoglio" prodotti.

Più in generale, il cliente è orientato ad affidarsi ad interlocutori noti e riconoscibili, i cui comportamenti e le cui prestazioni siano replicati indipendentemente dalla localizzazione. Per questi motivi, al fine di riaffermare il proprio ruolo rispetto al canale Internet, il dettaglio tradizionale è destinato ad evolversi verso politiche di aggregazione o associazionismo (es: franchising) finalizzate alla creazione di un marchio distributivo ed alla riconoscibilità da parte del cliente.

In definitiva, il pericolo della disintermediazione totale, così come è stato verificato per altri settori, appare poco realistico nella filiera del materiale elettrico, in presenza però di un nuovo e mutato ruolo consapevole dei diversi attori della filiera. Tra questi attori, in particolare, si conferma l'importanza dell'ingrosso che evolve assumendo comportamenti maggiormente "attivi" e strategici, soprattutto in relazione ai servizi di trasferimento tecnologico e di competenze.