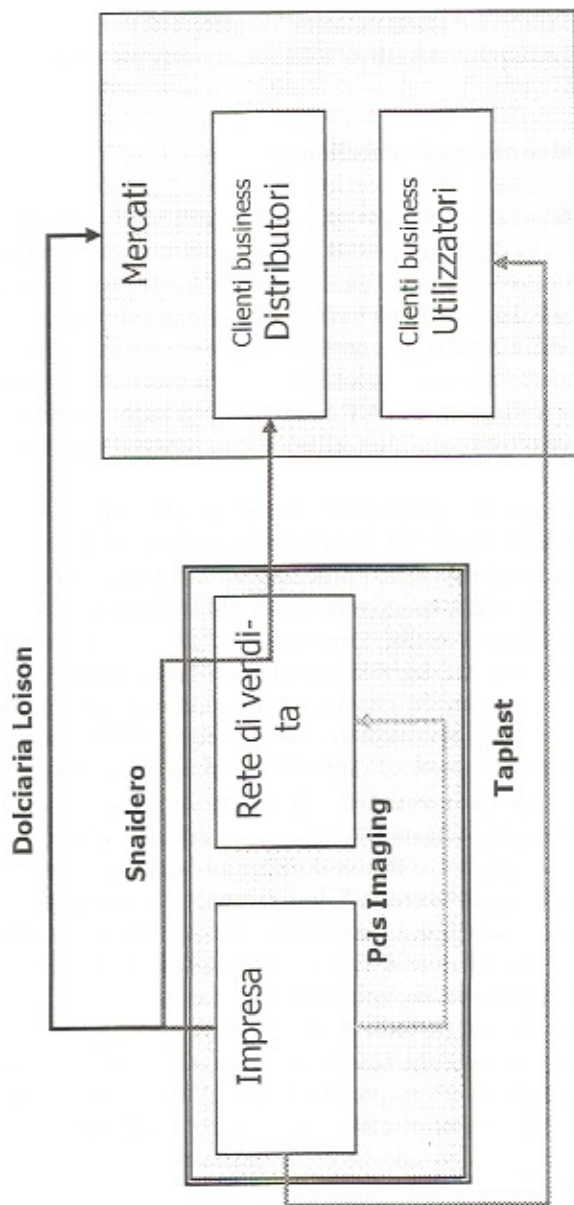


Fig.2.6. - Quadro sinottico dei casi di eccellenza



Box 2.1. Il caso PDS Imaging Components

La gestione della Rete di Vendita: PDS Imaging Components è un'azienda fornitrice di soluzioni hardware e software per l'archiviazione e conversione digitale dei documenti. All'interno della filiera essa si colloca come distributore. Negli ultimi anni ha sviluppato un innovativo progetto di e-business con l'obiettivo di risolvere, oltre ad alcune questioni relative alla relazione con il cliente, i problemi relativi alla gestione della rete di vendita, che erano collegati principalmente a inefficienze nei flussi informativi. Le criticità che l'azienda doveva affrontare nella vendita dei suoi prodotti erano legate principalmente alla loro stessa tipologia: i prodotti tecnologici, infatti, richiedono un gran numero di informazioni e allo stesso tempo presentano un ciclo di vita breve che esige pertanto un continuo aggiornamento delle stesse. I problemi subordinati al sistema informativo riguardavano la gestione delle offerte che la rete di vendita proponeva ai vari clienti, la gestione degli ordini e la comunicazione interna. Particolarmente critica appariva la gestione del prezzo delle offerte, che, essendo una leva utilizzabile dal singolo venditore, poteva causare errori dal punto di vista commerciale: era teoricamente possibile, infatti, che fossero lanciate due differenti offerte in termini di prezzo allo stesso cliente, con un notevole danno all'immagine e alla credibilità dell'azienda. L'azienda ha quindi deciso di investire nello sviluppo di un sistema di *Sales Force Automation* denominato *@Work*: una extranet accessibile tramite Web da utenti autorizzati. Il sistema riconosce l'utente che effettua l'accesso e configura automaticamente il livello di autorizzazioni associato al suo profilo, permettendogli di operare solo con i clienti che gli sono stati assegnati e ricordandone le condizioni contrattuali precedentemente stipulate. Attraverso tale piattaforma è possibile gestire il catalogo prodotti, l'anagrafica contatti, le offerte - che rappresentano una delle principali attività dei *sales manager* - e il margine lordo aziendale, aspetto fondamentale per il raggiungimento dei risultati dal momento che il *sales* può, come detto, utilizzare, entro determinati limiti, la leva prezzo. È presente, inoltre, un sistema di raccolta degli ordini e un sistema di *Business Intelligence* che permette importanti analisi per monitorare l'andamento delle vendite e dei margini complessivi e per singolo venditore. Sempre all'interno della extranet è possibile gestire lo storico delle offerte, le previsioni di vendita, gli interventi e i contratti di manutenzione, che rappresentano un'importante attività accessoria. È inoltre presente un sistema di comunicazione interna in cui è possibile trovare informazioni e notizie relative alle tematiche di interesse comune prodotte dagli stessi utenti della extranet.

Dall'introduzione di *@Work* nel 2000 ad oggi l'impresa è stata in grado di gestire un maggior numero di prodotti, grazie alla completa automatizzazione del ciclo di vendita. Il processo ha raggiunto elevati livelli di efficacia ed efficienza tramutandosi in un aumento nel margine lordo, una riduzione del *time to market*, una maggiore collaborazione interna e un costante e proficuo monitoraggio dell'attività svolta.

Box 2.2. Il caso Taplast SpA

Il rapporto con i clienti utilizzatori: Taplast è un'impresa che opera nel settore degli imballaggi e, in particolare, progetta e produce sistemi di chiusura e dispenser per flaconi e confezioni di prodotti cosmetici e per la pulizia della casa. La sua offerta è composta da 80 prodotti, ciascuno dei quali disponibile in vari colori. Ciò che differenzia i prodotti di Taplast da quelli della concorrenza è la qualità e l'innovazione, unite alla componente di design. Dal punto di vista organizzativo, Taplast SpA è sviluppata in tre siti produttivi: Taplast Usa, Taplast SpA (sede italiana), e Brain@Work che si occupa di progettazione e design.

Obiettivo della strategia aziendale è la massimizzazione della soddisfazione dei clienti, che viene testata ogni anno attraverso questionari i cui risultati vengono resi pubblici nelle pagine del sito¹ e che rappresenta anche l'obiettivo principale del progetto di e-business. Il portafoglio clienti dell'azienda è composto principalmente da grandi multinazionali, quali L'Oreal, Johnson e Unilever. Tale tipo di clienti, che operano attraverso filiali in tutto il mondo, ha spinto il management Taplast a sviluppare Internet come strumento di business per due motivi: il primo è da ricercarsi nella loro grande dimensione, che aveva già portato ad adottare sistemi di gestione informatizzata degli ordini, il secondo nella localizzazione, i differenti fusi orari non permettono di fornire informazioni sui prodotti e sull'azienda in tutte le aree geografiche su cui sono presenti clienti, cosa che invece si rendeva possibile 24 ore su 24 attraverso il sito Internet.

Il progetto di e-business ha previsto lo sviluppo di tre settori principali:

- il sito Internet, che permette di fornire informazioni generali
- la extranet, sviluppata per la gestione degli ordini
- il CRM, per condividere le informazioni tra Taplast SpA e Taplast Usa

Il sito Internet è stato studiato per contenere informazioni generali, i flussi informativi sono stati adattati al linguaggio ipertestuale. Oltre alle informazioni sui prodotti, il sito fornisce anche alcuni dati sulla situazione finanziaria con lo scopo di rassicurare i clienti ed enfatizza la sua immagine di qualità e innovazione.

La extranet permette l'accesso attraverso differenti profili a clienti, fornitori e agenti. Il progetto di e-business è particolarmente sviluppato per quanto riguarda la gestione dei rapporti con i clienti. Il cliente può accedere al magazzino e valutare se acquistare i prodotti in giacenza oppure aprire una nuova commessa, personalizzando il prodotto. Questo permette a Taplast di produrre su commessa, ma a ciclo continuo per saturare gli impianti.

Lo sviluppo negli Stati Uniti ha reso necessario l'ampliamento del progetto di e-business iniziale, grazie alla creazione di un sistema di Customer Relationship Marketing che desse la possibilità di condividere le informazioni sui clienti tra la sede italiana

¹ www.taplast.it

e la filiale americana. Questa parte del progetto ha richiesto l'intervento di partner esterni ed è ancora in fase di sviluppo, ma sta già portando i primi risultati positivi.

L'obiettivo di massimizzazione della soddisfazione dei clienti è stato finora raggiunto grazie ad un sistema di gestione ordini ricco, ma di semplice utilizzo e un'attenta analisi dei bisogni e della struttura dei grandi clienti. L'iniziale criticità relativa all'apprendimento si è trasformata in vantaggio competitivo in termini di fidelizzazione dei clienti, i quali hanno sviluppato una conoscenza tale del sistema che cambiare fornitore richiederebbe il sostenimento di elevati costi di apprendimento.

Box 2.3. Il caso Snaidero SpA

Il rapporto con i distributori: Snaidero S.p.a. è un'azienda leader nella progettazione e produzione di cucine componibili di alta gamma. L'azienda ha sviluppato un progetto di e-business molto complesso che ha coinvolto l'intera catena del valore. Il focus del progetto è, oltre all'ottenimento di maggiori livelli di efficienza, la soddisfazione del consumatore finale che è determinata sia dai prodotti, sia dai comportamenti dei distributori, sia dalle azioni dei fornitori, che a causa di ritardinele consegne potevano portare a situazioni di insoddisfazione della clientela. La decisione è stata di agire sia a valle nel processo di vendita delle cucine sia a monte, poiché la qualità del servizio finale reso al cliente poteva essere ridotta anche da errori nati in fase di ordinazione e di ritardi nei processi di fornitura.

La filiera in cui Snaidero è inserita è caratterizzata da una elevata costellazione di piccole imprese, dove l'azienda ricopre il ruolo di leader e di system integrator, per favorire il coordinamento tra i diversi attori. La complessità del prodotto e del processo d'acquisto rendono critico il trasferimento della conoscenza del prodotto ai rivenditori e quindi al consumatore finale, che può apprezzarne appieno la qualità superiore rispetto ai concorrenti della fascia medio-alta solo se ne conosce correttamente le caratteristiche. Il progetto di e-business relativo alla relazione con i rivenditori riguarda prevalentemente il supporto ai processi di vendita e d'ordine, l'aumento delle competenze sui prodotti Snaidero attraverso vari servizi offerti e attività di formazione, al fine di favorire il passaggio di conoscenza verso il consumatore finale, per far percepire il valore delle cucine Snaidero. La chiave del successo della extranet verso i distributori, risiede anche sull'attenzione che è stata rivolta al processo di apprendimento del target all'uso della piattaforma, enfatizzandone il ruolo strategico che esso assume per entrambe le parti. Sono stati lanciati dei corsi di formazione specifici ed è stata attentamente verificata la facilità di utilizzo della extranet.

La soluzione rivolta ai rivenditori può essere sintetizzata descrivendo i due principali macro obiettivi, il primo riguarda l'ottimizzazione dei processi gestionali, legati agli ordini e alle attività dell'area amministrativa, il secondo è relativo alla diffusione e con-

divisione della strategia di marketing: in extranet il distributore trova una sezione dedicata alle informazioni e comunicazioni sul prodotto (componenti, materiali, montaggio pulizia di una cucina) e una dedicata specificatamente al marketing e alla gestione del punto vendita.

L'obiettivo dell'azienda di avvicinarsi al consumatore finale per spiegare le caratteristiche del prodotto è stato raggiunto grazie alla realizzazione di un progetto di e-business che tenesse in considerazione le caratteristiche degli utilizzatori, li guidasse nell'apprendimento delle nuove tecnologie attraverso attività di formazione mirate, e li coinvolgesse in modo da far comprendere loro il valore che potevano ricavare utilizzando i nuovi strumenti. L'attenta analisi dei flussi informativi e un'accurata pianificazione di obiettivi e mezzi ha permesso all'azienda di anticipare le criticità che sarebbero potute emergere, come la mancanza di connessioni e di propensione all'uso del PC nei punti vendita, l'esigenza di introdurre con gradualità il nuovo sistema o, ancora, l'importanza di figure forti in grado di guidare e motivare l'azienda nel difficile, ma efficace, cammino intrapreso.

Box 2.4. Il caso Dolciaria Loison srl

L'internazionalizzazione di una piccola impresa/l'ingresso in nuovi mercati: La Dolciaria Loison Srl è un'azienda produttrice di specialità dolciarie di elevata qualità presente nel mercato fin dal 1938. Nel 1996, periodo in cui Internet era ancora in fase di esordio in Italia, l'azienda ha intrapreso un progetto di e-business che ha portato all'integrazione del canale digitale nella gestione operativa e strategica. La chiave di lettura del successo del progetto di e-business sviluppato da Loison consiste nell'aver saputo riconoscere, sin dall'inizio, i limiti e le opportunità che Internet poteva offrire per il modello di business che l'azienda aveva adottato. Internet è stato utilizzato a supporto della strategia aziendale per allargare i mercati di sbocco, cosa assai difficile per una piccola impresa, a causa degli elevati costi di contatto e transazione. Sono stati evitati investimenti in progetti il cui modello appariva radicalmente differente rispetto al business tradizionale, come l'e-commerce *business to consumer*, focalizzando invece l'azione dell'impresa in Internet sul supporto ai programmi di marketing tradizionale.

Il punto di partenza è stato il sito web³, che ha permesso all'azienda di essere visibile e raggiungibile virtualmente da ogni luogo del mondo dai clienti business (distributori e dettaglianti). Il ruolo del sito Internet nel processo di internazionalizzazione dell'azienda è stato fondamentale. L'immagine positiva del made in Italy all'interno del settore food a livello mondiale e l'alta qualità e personalizzazione dei prodotti hanno permesso alla Dolciaria Loison di raggiungere con successo numerosi clienti stranieri. Il catalogo prodotti presente all'interno del sito è stato studiato per fornire al potenziale cliente tutte le informazioni di cui necessita e questo ha permesso all'azienda di ope-

³ www.loison.it.

rare una significativa disintermediazione verso i clienti business, riducendo notevolmente, inoltre, i costi di contatto.

Dopo l'introduzione di Internet, il 70% dei contatti esteri viene infatti gestito attraverso questa via e l'azienda oggi opera in oltre venti Paesi del mondo, tra cui Germania, Francia, Spagna, Inghilterra, Argentina, Brasile, Canada, Russia, Belgio, Grecia, Svizzera, Giappone, Usa, Sud Africa e Australia. Il progetto di e-business ha permesso all'azienda di allargare il suo mercato, fornendo i suoi prodotti ad un numero superiore di clienti e, allo stesso tempo, di ridurre nettamente i costi di vendita.

Dall'analisi dei 21 casi aziendali, tra cui quelli presentati, si sono potute trarre alcune linee guida che sembrano essere una costante per le aziende che operano in un contesto dove si fondono modalità di gestione del business tradizionali e innovative. Alcune di esse riguardano lo sviluppo di un progetto di e-business dal punto di vista interno, dell'impresa stessa, mentre altre toccano temi di confine, che riguardano attività che pur coinvolgendo la gestione dell'impresa si riferiscono ai rapporti che vengono a crearsi o a modificarsi all'interno della rete del valore in cui l'impresa opera (Keen, Mc Donald, 2001), che interessano attori esterni o il settore nel suo insieme. Le aziende che hanno sviluppato strategie di e-business di successo sembrano accomunate dall'aver affrontato e risolto le seguenti questioni:

- aspetti relativi al management
 - condivisione attiva degli obiettivi e del progetto da parte del top e degli altri livelli del management
 - fondamentale presenza di un Champion in azienda e di un Project manager di qualità
 - risorse significative (capitali, persone, tecnologie) dedicate al progetto
- aspetti relativi all'organizzazione
 - comprensione delle criticità del settore e del proprio modello di business e sviluppo di soluzioni on-line in grado di superarle
 - importanza della ricostruzione del sistema informativo e dell'architettura di e-business e di integrazione della catena del valore su tecnologie Web (Internet-Extranet-Intranet)
- aspetti relativi alla pianificazione
 - pianificazione accurata e a medio termine e gradualità di attuazione del progetto di e-business
 - studio e individuazione di indicatori di performance
 - partnership di progettazione e attuazione soluzioni Web di qualità
 - enfasi sul coinvolgimento e sulla formazione degli utilizzatori delle soluzioni Web
- aspetti relativi al mercato

- focus sul mercato di sbocco prima che su quello di fornitura (soluzioni di Marketing vs. Logistica)
- uso importante di Internet nei processi di internazionalizzazione dell'impresa.

Per quanto riguarda gli aspetti relativi al *management*, uno dei fattori critici di successo per la progettazione e l'attuazione dei progetti di e-business appare essere la condivisione degli obiettivi del progetto e delle modalità di azione da parte della direzione aziendale. Se il progetto parte da una proposta del management, come è avvenuto per Snaidero e PDS, è importante che essa sia approvata e supportata anche dall'imprenditore. Nel caso origini da una volontà espressa dall'imprenditore, come negli esempi Loison e Taplast, è il management che deve essere coinvolto e motivato al raggiungimento del traguardo. Emerge nettamente come siano critiche le figure del *Champion* - colui che prende la bandiera dell'operazione e viene identificato come responsabile di fronte all'organizzazione del successo dell'iniziativa - e del project manager, che deve possedere qualità manageriali e personali elevate. L'introduzione di soluzioni di e-business rappresenta, infatti, un forte cambiamento nelle modalità di comportamento, nei sistemi di funzionamento e nelle routine di un'azienda. Come tale trova naturali ostacoli nell'accettazione e nell'applicazione da parte delle persone coinvolte, che tendono a evidenziare le difficoltà e a sottostimare i benefici. La figura del *Champion* dovrebbe essere assunta da un manager che gode di autorevolezza e prestigio in azienda, a cui va sovrapposta o affiancata la capacità operativa di un project manager che sgomberi il processo di cambiamento da ostacoli ed errori.

Ovviamente le risorse dedicate, umane, finanziarie, tecnologiche, devono essere coerenti con gli obiettivi fissati, sia in termini dimensionali, sia in relazione ai tempi in cui devono essere rese disponibili. L'introduzione di Internet lungo la catena del valore non è operazione marginale o a basso costo d'investimento.

Gli aspetti relativi all'*organizzazione* sono dominati dalla definizione del modello di business a cui si vuole giungere. A questo fine appare importante comprendere la situazione del settore e l'utilizzo che viene fatto della Rete per la gestione del business aziendale da parte delle imprese che vi operano. L'analisi della concorrenza dovrebbe essere intesa in senso allargato e condotta non solo tra le aziende che operano nella stessa posizione della filiera, ma anche a monte e a valle. Per tutte le aziende e per tutti i settori risulta importante operare con un efficiente sistema informativo, per alcuni settori esso risulta possedere una criticità fondamentale per la sopravvivenza stessa dell'azienda, come avviene in settori quali quelli legati all'*Information & Communication Technology*, dove opera PDS Imaging Components. In altri

settori le informazioni seguono flussi più lenti perché il ciclo di vita del prodotto è più lungo e il prodotto è meno complesso, riducendo le difficoltà di aggiornamento del sistema. Un altro importante aspetto che è stato colto da PDS riguarda il comportamento di ricerca delle informazioni in Internet nelle fasi pre-vendita da parte dei clienti. Pds ha letto in questi segnali una chiara opportunità di ridefinizione del proprio orientamento al cliente, introducendo anche su Web la possibilità per i venditori di interagire in modo diretto con la clientela, passando da un orientamento focalizzato sulla transazione ad un orientamento alla relazione.

La proposta di valore che l'impresa offre al cliente spesso può essere supportata dalla Rete. L'impresa analizza i processi interni che la caratterizzano e i problemi che si presentano nell'offerta di valore. L'attenzione riguarda le componenti del modello di business dell'azienda. L'analisi critica del processo di formazione del valore e la conoscenza delle potenzialità della Rete, ha permesso alle 21 aziende considerate nei casi di sviluppare applicazioni atte a superare le criticità e ottenere maggiori profitti. Snaidero, ad esempio, fondando la sua proposta di valore nella qualità di prodotto, cerca di accrescere la percezione di qualità utilizzando la extranet per fornire informazioni dettagliate sul prodotto e per supportare il distributore nella comunicazione verso il consumatore.

Una corretta costruzione dell'architettura di e-business è necessaria per integrare le diverse parti dell'impresa. Questo aspetto presenta difficoltà crescente secondo le dimensioni e la complessità dell'impresa, risultando particolarmente impegnativo per le imprese maggiori. Il completamento dell'architettura, soprattutto nel caso di PMI, dovrebbero percorrere un sentiero graduale, iniziando dalle applicazioni orientate ai compiti (ad es. immissione degli ordini), passando alle applicazioni funzionali (ad es. l'intero processo di vendita), fino a raggiungere applicazioni integrate interfunzionali (ad es. relazione con il cliente). Le imprese analizzate si trovano ancora tutte in fasi di integrazione e non hanno concluso la costruzione dell'architettura di e-business, ma ne possiedono un piano chiaro che comprende la gestione della catena di vendita, di quella di fornitura, le applicazioni di controllo amministrativo e di controllo di gestione. Contemporaneamente sviluppano sistemi di gestione delle conoscenze su protocolli Internet, che consentono di monitorare l'intera architettura e distribuire le informazioni agli operatori di tutto il sistema (dall'ufficio acquisti ai servizi post-vendita).

Gli aspetti relativi alla *pianificazione* riguardano le modalità con cui l'impresa sviluppa la sua strategia di e-business. Poiché si tratta di un'attività complessa, che finisce per intervenire profondamente nel modo di operare dell'organizzazione è necessaria un'attività di pianificazione accurata di me-

dio termine, in modo da consentire una corretta gradualità nel cambiamento. La velocità di tale gradualità dipende sia dalla struttura dell'impresa, sia dalle condizioni di mercato e competitività che si trova ad affrontare. Nei mercati particolarmente dinamici e in organizzazioni minori, la gradualità può essere abbastanza rapida (ad es. 1-2 anni dall'inizio al completamento del processo), in grandi imprese si segnalano tempi di 3-4 anni per la messa a completamento del programma di e-business. Ciò si riferisce naturalmente alla fase di start-up generale, poiché è frequente notare che le imprese continuano l'evoluzione dei loro modelli di e-business nel tempo, rendendo meno netti i confini tra la prima architettura e le sue modificazioni. Proprio per la difficoltà di mantenere il processo tra confini netti, si è rivelata assai utile la definizione di indicatori di performance che via via vengono inseriti lungo il percorso di cambiamento e applicazioni Internet, in modo da valutare i risultati indotti. Questi indicatori vanno individuati e definiti nelle fasi preliminari dell'introduzione del progetto Internet. Nei casi analizzati si sono trovati indicatori relativamente alla riduzione degli errori di ordine, riduzione dei tempi di consegna, riduzione degli stock di magazzino, riduzione dei tempi di vendita dei nuovi prodotti ecc.

Le competenze necessarie all'integrazione della catena del valore in Internet non sono generalmente possedute dall'impresa che intende sviluppare il progetto, sia che questa sia una PMI sia che sia una grande impresa. La scelta di partner di progetto di qualità si rivela nei casi studiati un punto chiave per il successo dell'iniziativa. I partner ideali sono sia fornitori di soluzioni Internet, sia membri della filiera disposti a collaborare nelle fasi sperimentali. Attenzione particolare viene assegnata non solo alle parti informatiche e tecnologiche, ma anche alle interfacce utente, poiché occorre ridurre al minimo le difficoltà d'uso da parte degli utenti del sistema. Nella definizione delle partnership di sviluppo si è notata in alcuni casi la fondamentale e proficua presenza di associazioni di categoria e consorzi di sviluppo nella fornitura di soluzioni complesse a PMI, che trovano maggiori difficoltà nel sostenere i costi di fornitori di qualità.

Un aspetto considerato critico dalla quasi totalità delle aziende analizzate riguarda la mancanza di competenze dei potenziali utilizzatori del progetto di e-business. L'adozione di un nuovo sistema di gestione on-line richiede loro uno sforzo in termini di apprendimento, che risulta più elevato per le categorie di soggetti il cui livello di propensione alla tecnologia e all'utilizzo di Internet è basso. Si rivela perciò fondamentale l'attività di formazione e di coinvolgimento degli utilizzatori delle soluzioni web. Le aziende che si sono caratterizzate per il successo dei loro progetti di e-business hanno messo in atto attività

di formazione per i dipendenti e per gli operatori esterni coinvolti a monte e a valle.

Gli aspetti relativi al *mercato* si riferiscono all'utilizzo di soluzioni di e-business per la gestione dei rapporti che l'impresa intrattiene con gli attori del sistema di valore in cui è inserita o intende entrare.

Le aziende analizzate hanno manifestato una chiara tendenza all'adozione di soluzioni di e-business che coinvolgessero il mercato di sbocco prima di quello di fornitura. Il primo passo verso l'integrazione on-line della catena del valore è avvenuto principalmente nelle fasi di marketing e vendita, piuttosto che nelle fasi di acquisto. Le iniziative di gestione dei rapporti con i fornitori e di *e-procurement* lanciate rimarkano principalmente la necessità di riduzione dei costi di acquisto attraverso il sistema delle aste, ma risultano ancora in fase di sviluppo. Le iniziative di integrazione on-line nei mercati di sbocco, invece, sono numerose e sono state adottate soprattutto nel tentativo di ottenere una maggiore collaborazione con la distribuzione e miglioramento del sistema informativo per giungere a una migliore conoscenza dei clienti.

L'ingresso in nuovi mercati internazionali è generalmente caratterizzato da alti costi di investimento conseguenti allo sviluppo della rete di vendita. Tale problema rappresenta sovente un limite invalicabile per le PMI. Come si è visto nel caso Dolciaria Loison, lo sviluppo di soluzioni on-line permette di attuare una significativa disintermediazione che permette di ridurre gli investimenti commerciali. Se Internet consente l'abbassamento delle barriere d'ingresso, non sostituisce la necessità di un successivo rafforzamento commerciale, anche attraverso la creazione di una rete di vendita locale. Consente quindi di facilitare l'ingresso in mercati nuovi, ma non sostituisce completamente altre attività di marketing.

Gli aspetti considerati sembrano essere condizione necessaria, anche se non sufficiente, nel determinare il successo di un progetto di e-business e si rivelano tanto più importanti quanto più sono numerose le attività della catena del valore che l'azienda intende integrare on-line. Si rende quindi necessaria una attenta analisi del sistema e dei processi prima dell'adozione di soluzioni on-line, che seppur ricche di opportunità e vantaggi, richiedono numerose attenzioni nelle fasi di progettazione e di applicazione.

2.4. Osservazioni conclusive

Al termine di questa analisi plurisetoriale sulle principali strategie Web adottate dalle PMI, si possono tracciare alcune linee descrittive della situazione italiana e certune tendenze in atto. Innanzitutto, le imprese di minore di-

mensione si trovano in una importante fase di passaggio nel processo di evoluzione del loro approccio all'e-business. La maggioranza di queste sta spostandosi, seppur con velocità e decisione differenziata nei diversi settori, da un utilizzo limitato e semplice delle tecnologie della comunicazione in Rete, soprattutto legato a obiettivi generici di comunicazione istituzionale, a un uso più complesso e impegnativo reso necessario dall'evoluzione delle richieste dei clienti.

In particolare, le imprese che hanno la necessità di rafforzare le relazioni nei mercati business, possono trovare ampi sviluppi lungo l'asse dei servizi on-line: sebbene tutti i settori analizzati evidenzino la presenza di aziende orientate in questa direzione, lo sviluppo delle applicazioni di servizio ai clienti è ancora spesso nelle fasi iniziali; questi servizi possono essere indirizzati, secondo le diverse strategie aziendali, ai clienti finali, ai distributori, alla forza di vendita interna ed esterna (agenti). In alcuni casi sembra interessante sviluppare azioni di servizio anche verso gli influenzatori del processo d'acquisto di imprese e famiglie. Questo risulta evidente nei settori in cui sono presenti influenzatori di carattere strutturale (ad es. architetti, arredatori e progettisti nell'edilizia), ma può risultare interessante anche nei settori dove queste figure non sono così definite, richiedendo però uno sforzo aggiuntivo e di maggiore intensità alle imprese nell'individuare attori e gruppi di opinione il cui intervento può facilitare le relazioni di mercato con i propri clienti business.

Anche le PMI stanno spostando le loro azioni Web verso la direzione dell'incremento dei servizi ai clienti, sia nei confronti dei consumatori, sia soprattutto verso i clienti industriali o i distributori. Tale tendenza si sviluppa con l'obiettivo da un lato di ottenere economie di relazione e incrementarne il valore, dall'altro nel tentativo di costruire condizioni di lock-in verso i clienti, aumentando le occasioni, opportunità, convenienze di fidelizzazione, o almeno cercando di innalzare barriere al cambio di fornitore. L'utilizzo di protocolli di servizio via Internet, infatti, richiede costi di apprendimento e addestramento elevati e porta generalmente a un livello di soddisfazione maggiore nei processi di relazione, riducendo così le occasioni e la convenienza all'infedeltà. Ciò risulta particolarmente vero nelle transazioni business, dove la complessità è elevata e la frequenza di rapporto molto alta.

L'analisi dei casi di eccellenza evidenzia, sia nelle imprese maggiori come nelle piccole e medie, la necessità di una progettazione attenta delle attività di e-business, di una pianificazione accurata e di uno sforzo importante di integrazione con le attività tradizionali dell'impresa. Se nelle imprese più grandi la complessità dei processi coinvolti rappresenta l'ostacolo principale, nelle PMI è la scarsità di competenze specifiche che causa errori o insuccessi. Ciò rende necessaria la scelta di partner di valore nello sviluppo delle azioni di e-

business, e quindi configura sempre meno Internet come un'area di investimenti nulli o a bassissimo costo. Gli esempi di successo sono tuttavia frequenti anche nelle aziende minori e questo sottolinea il fatto che Internet non rappresenta per loro un'impresa impossibile.

Le PMI potrebbero inoltre trovare utile analizzare i siti, sia del proprio settore, ma spesso soprattutto quelli di altri settori, che si posizionano nelle aree più avanzate delle azioni di e-business per riprogettare il loro sito Internet coerentemente con le proprie politiche di marketing. A volte uno sguardo orientato solo all'interno della propria industria conduce a serie miopie di marketing. Mantenere una lettura attenta sui benchmark riduce lo sforzo progettuale e consente l'innovazione e il miglioramento delle soluzioni lungo strade, seppur tracciate da altri, che si possono rivelare interessanti.

In generale, le aziende dovrebbero considerare Internet all'interno dell'insieme degli altri strumenti di comunicazione e marketing in modo integrato. L'integrazione appunto può rappresentare una frontiera di sviluppo per l'uso delle tecnologie Web, passando da una funzione puramente comunicativa, spesso a sé stante, a un uso coerente e coordinato con gli altri strumenti di marketing (gestione vendite, ricerche, test, servizi al cliente ecc.). Il passaggio successivo dovrebbe portare, anche in modo graduale, allo sviluppo dell'e-business, cioè all'utilizzo delle tecnologie Internet all'interno dell'intera catena del valore dell'impresa (dalle attività inbound a quelle outbound), aumentandone la capacità competitiva. Le PMI, sottoposte a una pressione concorrenziale crescente e nella necessità di affrontare una perenne inferiorità di risorse di investimento, possono trovare nell'e-business alcune strade di costruzione del valore per i propri clienti, che possa rafforzarne la posizione di mercato, a patto di muovere con una significativa celerità verso utilizzi più ricchi e avanzati della Rete.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L. e Virili F., *Modelli di e-business: acquisire vantaggi competitivi con organizzazioni Internet-based*, Mc-Graw-Hill, Milano, 2002
- Earl M.J., *Evolving the e-business*, *Business Strategy Review*, 11, 2, 2000
- Evans P., Wurster T. S., *Blown to bits*, Harvard Business School Press, Boston, 2000
- Favaretto D., Vescovi T., *Competitive analysis of Web Communication*, CMC, Queen's University Belfast, 2002
- Keen P., Mc Donald M., *Il vantaggio competitivo nell'era di Internet*, Apogeo, Milano, 2001

- Mandelli A., Vescovi T., *Le nuove frontiere del marketing digitale*, Etas, Milano, 2003
- Normann R., *Ridisegnare l'impresa: quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano, 2002
- Novak T. P., Hoffman D. L., *Profitability on the Web: Business Models and revenue Streams*, E-lab position paper, 2001
- Porter M. E., *Il vantaggio competitivo*, Ed. italiana, Ed. Comunità, Milano, 1987
- Porter M. E., Millar V. E., How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August, 1985
- Porter M.E., Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March, 2001
- Shapiro C., Varian H. R., *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press, 1999
- Tapscott D., Rethinking strategy in a networked world, *Strategy Business*, 24, 2002
- Vescovi T., Iseppon M., L'évolution d'Internet comme moyen de communication et de marketing des PMI, *Revue Française du Marketing*, Novembre, 2002
- Watson G.H., *Il benchmarking*, Franco Angeli, Milano, 1995
- Wind J., Mahajan V., *Digital Marketing*, New York, Wiley & Sons, 2001
- Yin R.K., *Case study research, design and methods*, London, Sage Publication, 1991