

Valentino Gandolfi

**DIAGNOSI E STRATEGIA
PER L'E-BUSINESS**

**Analisi di esperienze
aziendali**

Prefazione di Bruno Lamborghini

FrancoAngeli

*Università degli Studi di Parma
Dipartimento di Economia*

Valentino Gandolfi

**DIAGNOSI E STRATEGIA
PER L'E-BUSINESS**

**Analisi di esperienze
aziendali**

Prefazione di Bruno Lamborghini

*Università degli Studi di Parma
Dipartimento di Economia*

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

<i>Prefazione</i>	pag.	11
<i>Premessa</i>	»	15
1. Introduzione. Schema per la lettura dei casi	»	17
1.1. La transizione <i>old-new economy</i>	»	17
1.2. Gli elementi indicativi della trasformazione <i>e-business</i>	»	18
1.3. Una traccia per lo studio dei casi	»	20
2. Il caso Manuli Rubber Industries S.p.A.	»	21
2.1. Informazioni introduttive	»	21
2.1.1. Generalità sull'impresa	»	21
2.1.2. Posizionamento di mercato	»	26
2.1.3. L'organizzazione del processo di creazione del valore	»	30
2.1.4. Il sistema informativo	»	36
2.1.5. Organizzazione aziendale della Manuli R.	»	36
2.1.6. Forme di collaborazione con altri <i>partner</i>	»	38
2.1.7. La <i>business unit</i> con l'esperienza <i>e-business</i>	»	38
2.2. Elementi di analisi strategica	»	41
2.2.1. Il settore di appartenenza	»	41
2.2.2. L'offerta dell'impresa	»	43
2.2.3. Il sistema di risorse e competenze	»	44
2.2.4. Linee strategiche e aree critiche di sviluppo	»	45
2.3. La trasformazione <i>e-business</i>	»	49
2.3.1. Identificazione delle aree di intervento digitale	»	49
2.3.2. Il progetto complessivo di <i>e-business</i>	»	55
2.3.3. Gestione della <i>supply chain</i>	»	58
2.3.4. Gestione delle relazioni con i clienti - <i>Crm</i>	»	61
2.3.5. <i>E-commerce B2B</i>	»	63

2.3.6. <i>E-commerce B2C</i>	pag.	65
2.3.7. Interventi previsti nella 2 ^a fase	»	66
2.4. Implementazione di interventi digitali	»	67
2.4.1. Analisi strategiche preliminari alle decisioni tecnologiche	»	67
2.4.2. Interventi organizzativi connessi con le applicazioni digitali	»	67
2.4.3. Estensione progressiva di interventi digitali conseguente alla realizzazione del progetto originario di <i>e-business</i>	»	68
2.4.4. Processi di formazione attivati	»	69
2.4.5. Interventi di <i>knowledge management</i>	»	69
2.5. Impatto degli interventi di <i>e-business</i>	»	70
2.5.1. Risultati complessivi conseguiti	»	70
2.5.2. Valutazione dell'impatto delle distinte applicazioni digitali	»	71
2.5.3. Gli effetti sulla rete del valore	»	75
2.6. Postfazione	»	81
2.6.1. La struttura attuale del Gruppo Manuli	»	81
2.6.2. Il problema alla base del progetto di <i>e-business</i>	»	83
2.6.3. Il progetto <i>e-business</i>	»	83
2.6.4. I moduli implementati	»	84
2.6.5. I risultati	»	85
3. Il caso Scm Group	»	87
3.1. Informazioni introduttive	»	87
3.1.1. Generalità sull'impresa	»	87
3.1.2. L'organizzazione aziendale	»	88
3.1.3. Collaborazioni formative e cognitive	»	91
3.2. Elementi di analisi strategica	»	92
3.2.1. Il settore di appartenenza e l'offerta dell'impresa	»	92
3.2.2. Il sistema di risorse/competenze	»	95
3.2.3. Obiettivi e linee strategiche di sviluppo	»	96
3.3. Trasformazione <i>e-business</i>	»	97
3.3.1. Il progetto complessivo di <i>e-business</i>	»	97
3.3.2. La teleassistenza	»	97
3.3.3. Storia della macchina <i>on line</i>	»	99
3.3.4. Accesso via <i>web</i> alla documentazione tecnica	»	100
3.3.5. Magazzino virtuale	»	101
3.4. Implementazione e impatto degli interventi di <i>e-business</i>	»	101
3.4.1. Interventi organizzativi connessi con le applicazioni digitali	»	101
3.4.2. Risultati complessivi conseguiti	»	102

3.5. Postfazione	pag.	104
3.5.1. Il Gruppo Scm oggi	»	104
3.5.2. Il progetto “ <i>e-service</i> ”	»	105
3.5.3. Estrazione dati sull’ <i>e-service</i>	»	110
3.5.4. Il progetto “ricambi <i>web</i> ”	»	111
3.5.5. Documentazione tecnica delle macchine e teleassistenza - <i>Telesolve</i>	»	113
4. Il caso Sacmi S.r.l.	»	115
4.1. Cenni storici sull’azienda	»	115
4.2. Il gruppo e le divisioni	»	116
4.3. Il modello di <i>business</i>	»	120
4.4. Dati e risultati economici	»	121
4.5. Il posizionamento e la strategia di marketing	»	121
4.6. La catena del valore	»	123
4.7. Il progetto di <i>e-business</i>	»	129
4.7.1. Il modello organizzativo	»	129
4.7.2. Il <i>customer relationship management</i>	»	130
4.7.3. <i>E-com</i> e sito Internet: attività di promozione aziendale attraverso i <i>new media</i>	»	133
4.7.4. <i>E-recruiting</i> : opportunità di lavoro e collaborazione	»	135
4.7.5. <i>E-procurement</i>	»	136
4.7.6. <i>E-services</i> : veicolazione Internet, <i>Extranet</i> e <i>Intranet</i> di servizi alla clientela (<i>Client Carpet</i> e <i>Ricambi on line</i>)	»	138
4.8. Postfazione	»	140
4.8.1. Il posizionamento attuale	»	140
4.8.2. Il progetto di <i>e-business</i>	»	147
5. Il Caso Immergeas S.p.A.	»	157
5.1. Generalità sull’impresa	»	157
5.1.1. Cenni sull’attività dell’impresa	»	157
5.1.2. Il gruppo Immerfin	»	160
5.1.3. La Direzione di Nuove Iniziative	»	161
5.1.4. I prodotti e loro distribuzione commerciale	»	162
5.1.5. Il sistema di qualità	»	163
5.1.6. Elementi dimensionali dell’azienda	»	165
5.2. Organizzazione della catena del valore	»	165
5.2.1. Catena del valore dell’azienda	»	166
5.2.2. Le relazioni tra Immergeas e gli agenti di vendita	»	166
5.2.3. Le relazioni tra Immergeas e gli installatori	»	167
5.2.4. Le relazioni tra Immergeas e i Cat	»	167
5.2.5. Le relazioni tra Immergeas e gli operatori professionali di settore	»	168

5.2.6. Le relazioni tra Immergas e i fornitori	pag.	169
5.3. Elementi di analisi strategica	»	169
5.3.1. Il settore di appartenenza	»	169
5.3.2. La competitività di Immergas	»	170
5.3.3. Obiettivi e linee strategiche di sviluppo in atto	»	173
5.4. Trasformazione <i>e-business</i>	»	174
5.4.1. Unità organizzative coinvolte dai progetti di <i>e-business</i>	»	174
5.4.2. Il progetto complessivo di <i>e-business</i>	»	175
5.4.3. Interventi digitali	»	177
5.4.4. Il sistema informativo	»	181
5.5. Implementazione e risultati degli interventi di <i>e-business</i>	»	182
5.5.1. L'organizzazione dell'implementazione del progetto	»	182
5.5.2. Risultati attesi dal progetto di <i>e-business</i>	»	183
5.6. Postfazione	»	185
5.6.1. Immergas oggi	»	185
5.6.2. Gli interventi di <i>e-business</i>	»	186
5.6.3. L'integrazione <i>web</i> dei dati di processo	»	188
6. Il caso Fimma S.r.l.	»	191
6.1. Generalità sull'impresa	»	191
6.1.1. Cenni sull'attività dell'impresa	»	191
6.1.2. Il Gruppo di appartenenza	»	192
6.2. Il posizionamento relativo	»	193
6.3. La catena del valore	»	194
6.4. Il sistema informativo	»	197
6.5. L'organizzazione dell'azienda	»	198
6.6. La struttura competitiva del settore e l'offerta dell'impresa	»	199
6.7. Obiettivi e linee strategiche di sviluppo	»	201
6.8. L'identificazione delle aree di intervento <i>e-business</i>	»	203
6.9. Il progetto <i>e-business</i>	»	204
6.9.1. L'insieme degli interventi	»	204
6.9.2. Applicazioni di <i>back office</i>	»	205
6.9.3. Uso della Rete per la comunicazione interna ed esterna	»	206
6.9.4. Gestione della catena delle vendite	»	206
6.9.5. Uso delle informazioni sul comportamento dei clienti	»	207
6.9.6. <i>E-commerce business to business</i>	»	207
6.10. Sviluppo del progetto <i>e-business</i>	»	209
6.11. Condizioni per l'implementazione del progetto <i>e-business</i>	»	211
6.12. Postfazione	»	212
6.12.1. I contatti <i>on line</i>	»	212
6.12.2. Il sistema informativo	»	213
6.12.3. I risultati ottenuti	»	213

7. Una guida per la transizione <i>e-business</i>	pag.	215
7.1. Un <i>framework</i> di criteri	»	215
7.2. La relazione tra interventi di <i>e-business</i> e linee di sviluppo dell'impresa	»	216
7.3. La relazione tra le soluzioni tecnologiche digitali e gli obiettivi specifici delle singole aree di applicazione	»	217
7.4. La relazione tra gli interventi <i>e-business</i> e le condizioni organizzative necessarie	»	219
7.5. Organizzazione della gestione del progetto <i>e-business</i>	»	220
8. Diagnosi aziendale per applicazioni digitali	»	223
8.1. Introduzione. Esperienze di <i>e-business</i> e diagnosi aziendale	»	223
8.2. Logica e struttura della diagnosi per la transizione aziendale verso l' <i>e-business</i>	»	226
8.3. Procedura per la diagnosi aziendale	»	265
8.4. Guida per una rapida autodiagnosi	»	307

PREFAZIONE

Il libro di Valentino Gandolfi, dedicato all'analisi di alcuni casi aziendali di successo nelle applicazioni di *e-business*, rappresenta un contributo significativo e concreto al rilancio della competitività delle imprese italiane in una fase storica indubbiamente difficile, ma anche ricca di opportunità. Stiamo infatti assistendo all'entrata tumultuosa di nuove proposte tecnologiche, che ampliano la strada aperta da Internet e delineano nuovi scenari applicativi, verso un'economia di rete ovvero un'economia pienamente digitale. Riusciamo peraltro a intravedere solo la punta dell'immenso *iceberg* che poco per volta viene alla luce e che trasforma radicalmente le organizzazioni, i modelli di *business*, i consumi, gli stili di vita: quello che oggi si definisce il *digital lifestyle*.

Internet, e più esattamente il paradigma che nasce da Internet, è un'innovazione non solo tecnologica, ma soprattutto culturale, che apre la strada alla possibilità di attuazione concreta del concetto astratto di sistema relazionale, un concetto alla base di tutti i sistemi sociali: organizzazioni, imprese, istituzioni, comportamenti individuali.

L'innovazione culturale ed organizzativa introdotta da Internet si traduce nella possibilità di accesso ad un infinito sistema di reti interconnesse, senza limiti di tempo e di spazio. Si tratta di una rete di reti, che consente di accedere al patrimonio di conoscenze disponibili a livello mondiale, traducibili in gran parte in un comune denominatore (*bits e bytes*), e che consente altresì di partecipare allo sviluppo di relazioni potenzialmente universali e di molteplici forme.

Tale paradigma si configura come un potente fattore di trasformazione delle organizzazioni tradizionali verso forme basate su reti aperte di informazioni e su continue relazioni intersoggettive.

Informazioni e relazioni sono da sempre alla base di ogni attività economica e sociale, ma finora la loro gestione è stata poco interattiva e limitata all'interno delle organizzazioni. Inoltre, lo stock delle conoscenze cumulate e i flussi informativi relazionali non sono stati considerati dal *management* come

effettivi *asset* strategici, da valorizzare nella costituzione di primarie fonti di vantaggio competitivo e nella progettazione di forme organizzative adeguate alla complessità odierna.

La rivoluzione delle reti interattive, determinata dalla diffusione di Internet e del suo paradigma, consente ora di affrontare in maniera radicalmente innovativa forme organizzative orientate alla efficace gestione degli *asset* strategici, cioè all'arricchimento e alla fruizione dello stock dinamico delle conoscenze, e ciò attraverso relazioni sia all'interno che all'esterno dell'impresa, con clienti, partner e *stakeholders* in generale. L'uso della rete *web* consente altresì di integrare dette risorse strategiche, quali fonti di solidi vantaggi competitivi, con la rete spaziale dei processi operativi, dando luogo a forme di efficaci ecosistemi organizzativi.

Se oggi, sempre più, le Ict e Internet offrono nuove opportunità, la velocità di implementazione operativa delle reti intelligenti e delle varie forme di *e-business* nelle imprese appare certamente lenta, e ciò in conseguenza della carente disponibilità di *skills* adeguati, di barriere connesse a rigidità o scarsa flessibilità delle aziende, della incerta valutazione del rapporto rischi/benefici legati alle trasformazioni indotte dalla nuova tecnologia. L'elemento chiave nella capacità di utilizzo delle tecnologie di rete per la trasformazione delle organizzazioni è infatti costituito dalle persone, ovvero dalla loro capacità di valutare l'impatto organizzativo delle tecnologie e dalla loro accettazione del cambiamento gerarchico indotto dalle stesse.

Tutte le analisi dimostrano che le maggiori difficoltà nei processi riorganizzativi trainati dalle tecnologie di rete riguardano le piccole e medie imprese, le quali, per problemi strutturali, rivelano maggiori resistenze e difficoltà a valutare i benefici dei processi riorganizzativi. Peraltro, questi ultimi sono imposti con urgenza dall'accelerazione della concorrenza da parte di operatori che nel mondo hanno già affrontato o stanno affrontando nuove forme organizzative, che sfruttano appieno l'apporto di reti logistiche integrate in mercati sempre più aperti a livello globale.

Molto opportunamente, il libro di Valentino Gandolfi propone casi di efficace implementazione di modelli di *e-business*, quei casi che comunemente sono chiamati *best practices* ovvero sperimentazioni in aziende "normali"; non casi americani, ma casi italiani, vicini a noi, di imprenditori che hanno capito e si sono impegnati con risultati di successo già visibili. Sono casi concreti, che valgono mille volte di più di tante presentazioni generiche di benefici traibili dall'uso delle tecnologie dell'informazione. Non credo che vi sia metodo migliore – quello di vedere che altri ci sono riusciti – per portare le imprese italiane, e in particolare il poderoso tessuto di piccole e medie imprese, l'*asset* economico più importante di questo paese, ad entrare nel mondo del *web* ed a percorrere la strada della trasformazione organizzativa gestita da reti intelligenti.

Sia le analisi macro a livello di paesi che le analisi micro a livello aziendale hanno chiaramente dimostrato, come risulta anche dalle ricerche condotte dall'Ocse e da Eito, che la strada della crescita di produttività e di competitività passa attraverso l'utilizzo diffuso delle Ict congiuntamente alla presenza di risorse umane qualificate e alla capacità aziendale di realizzare una trasformazione organizzativa.

Ai fini del dispiegamento del potenziale delle nuove tecnologie dell'informazione è altresì necessario che l'offerta tecnologica non si limiti a fornire prodotti e pacchetti applicativi con implementazione complessa o poco graduale e con effetti poco evidenti, discontinui ed incerti sul piano gestionale. Non si tratta di realizzare mutazioni *overnight*, ma processi gradualmente, atti a individuare, passo dopo passo, risultati parziali positivi, essendo peraltro evidente che non ci si deve fermare alla implementazione di singoli moduli operativi (come il Crm o il Scm). Se si intende raggiungere la piena ottimizzazione della trasformazione organizzativa, occorre procedere alla progressiva integrazione in rete di tutte le funzioni aziendali coinvolte. È una strada che le imprese italiane hanno già iniziato a percorrere, ed i casi presentati in modo così analitico e chiaro in questo libro costituiscono una guida concreta per accelerare tale processo, e valorizzare così i potenziali di sviluppo e di competitività del nostro sistema industriale.

Bruno Lamborghini
*Presidente dell'EITO – European
Information Technology Observatory
e Vice Presidente dell'Olivetti SpA*

PREMESSA

Internet è un'innovazione tecnologica che sta producendo una trasformazione profonda nell'organizzazione economico-sociale in generale e nell'organizzazione aziendale in particolare. Ogni impresa non può prescindere dal suo uso. Internet va intesa come un imperativo trasformativo: tutte le imprese, seppure con tempi e in termini diversi, devono introdurre Internet con le connesse tecnologie per svolgere processi aziendali interni e relazioni con soggetti esterni. Questo studio riguarda l'uso di tecnologie digitali nelle imprese già esistenti, aventi un'organizzazione tradizionale del *business*.

Chiaramente, non esistono né possono esistere modelli predefiniti per realizzare la transizione dall'organizzazione tradizionale a quella centrata sull'uso della Rete. Come per ogni innovazione, anche per i sistemi digitali esistono pluralità di percorsi applicativi. Ogni azienda ha una propria storia, definite caratteristiche, determinati rapporti con il proprio ambiente: di conseguenza, segue specifici percorsi di sviluppo. Benché non esistano modelli predefiniti, il *management* dell'impresa può fare efficacemente riferimento a determinate regole o criteri per lo sviluppo e la gestione aziendale, e quindi anche per l'uso di Internet nei propri processi aziendali. Muovendo da tale assunzione, si è voluto svolgere una ricerca empirica per la definizione di orientamenti per il *management* in ordine proprio alla transizione *old-new economy*.

Invero, non mancano testi validi con indicazioni sull'organizzazione e sulle strategie di *e-business* da adottare¹. Si tratta di testi senz'altro utili², ma in

1. Un manuale basilare su come avviare un'impresa di successo con Internet è quello di Ravi Kalakota e Marcia Robinson, *e-Business. Roadmap for Success*, Addison-Wesley Longman, 1999.

2. Opere interessanti sulle strategie per il commercio elettronico e per l'economia digitale sono riferite a grandi *corporation*, dotate di alti livelli di gestione manageriale. I casi reali di *e-business* di successo esaminati da Paul Timmers (*Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley & Sons Ltd, 2000), per esempio, sono quasi tutti relativi a grandi imprese. Anche l'opera di Amir Hartman, John Sifonis, John Kador (*Net Ready*,

genere non adatti per le imprese con scarso livello di managerializzazione, come le piccole e medie imprese italiane³.

Internet, come tutte le innovazioni tecnologiche, può costituire per il *management* un'arma a doppio taglio, potendo consentire di sviluppare nuove opportunità di affari e il rafforzamento del posizionamento competitivo, ma potendo accrescere, per contro, l'effetto di inefficienze e gli spazi di vulnerabilità dell'impresa nei confronti della concorrenza. Di qui lo studio dei casi aziendali con applicazioni *web* di seguito indicati, casi considerabili interessanti, di possibile successo, da analizzare per evincerne "regole" o criteri di validità relativamente generalizzabili.

I casi aziendali sono riferiti a imprese italiane della cosiddetta *old economy*, perché sono quelle a più alto potenziale d'uso di Internet. Naturalmente, le esperienze dei casi esaminati sono circoscritte, essendo limitate all'uso di tecnologie digitali in talune aree di attività dell'impresa. Le aziende esaminate sono state scelte tra quelle con relazioni commerciali *business-to-business*.

I casi presi in esame non possono, a rigore, essere considerati sicuramente di successo, mancando fino ad ora un riscontro esaustivo dell'impatto della Rete sulla *performance* complessiva dell'impresa. Infatti, in tutte le imprese esaminate i progetti *e-business* sono ancora in fase di implementazione e spesso possono essere considerati parti di un progetto più ampio che l'impresa sta solo intravedendo. Ciò nonostante, l'approccio aziendale al *web*, gli elementi considerati da progettisti e *manager*, le valutazioni sui primi risultati raggiunti fanno ritenere tali casi comunque interessanti. Dalla comparazione analitica di più esperienze si ritiene perciò possano essere tratte utili indicazioni normative.

Al fine di rilevare la significatività o rilevanza di taluni elementi o relazioni fondamentali per spiegare il successo (nonché i limiti) dell'esperienza, i casi sono stati letti con uno schema comune. Dalla lettura comparata si è cercato quindi di ricavare quell'insieme di criteri che può configurarsi come una sorta di archetipo di riferimento, o più semplicemente come un *framework* di criteri per la trasformazione aziendale verso l'*e-business*.

Strategies for Success in the E-economy, McGraw-Hill, 2000) è riferita a grandi organizzazioni aziendali.

3. Federico Butera, *Il campanile e la rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.

1. INTRODUZIONE.

SCHEMA PER LA LETTURA DEI CASI

1.1. La transizione *old-new economy*

Gli interventi aziendali di uso delle nuove tecnologie dell'informazione connesse con Internet vanno intesi come episodi che concorrono all'evoluzione dell'impresa da organizzazione tradizionale a organizzazione digitale. L'evoluzione è già in atto ed è visibile in molteplici realtà aziendali. Essa identifica il percorso attraverso cui l'impresa passa da una struttura organizzativa incentrata su una catena del valore di cose fisiche e di conoscenza a una struttura organizzativa relativamente più indefinita, in cui la catena del valore viene scissa in catena fisica delle cose e catena virtuale della conoscenza¹.

Forzando il discorso in termini schematici, le due configurazioni aziendali tipo sono riscontrabili, da un lato, nel modello della grande *corporation* manageriale e, dall'altro, nel modello reticolare virtuale. Mentre il primo si caratterizza per il controllo gerarchico da parte del *top management* su tutti i processi aziendali, inclusi quelli esternalizzati, il secondo è definito da una catena di attività e processi aziendali non integrati fisicamente, dispersi in uno spazio sempre più esteso. Possiamo, al riguardo, immaginare una "nebulosa di *business*" specializzati nello svolgimento di talune attività e gestiti da soggetti autonomi, che realizzano il processo produttivo per più destinatari, e che pure si approvvigionano degli *input* da una pluralità di soggetti. Chiaramente, alla disintegrazione fisica di processi e attività in distinti *business* corrisponde un'integrazione funzionale in chiave digitale delle molteplici catene del valore attraverso le quali le imprese offrono un valore differenziale ai loro clienti².

1. Philip B. Evans, Thomas S. Wurster, *Blown to Bits: how the New Economics of Information Transforms Strategy*, The Boston Consulting Group, Inc., 2000 (trad. It. *Bit Bang. Come la nuova economia dell'informazione trasforma la strategia aziendale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001).

2. Si veda al riguardo: Philip B. Evans, Thomas S. Wurster, "Strategy and the new economics of informations", *Harvard Business Review*, September-October, 1997; Cinzia Parolini, *The Value Net*, John Wiley and Sons Ltd., 1999.

Si è parlato di due configurazioni modellistiche opposte, quella tradizionale e quella digitale. Trattandosi di schemi, ad essi corrispondono espressioni diverse nelle concrete realtà aziendali.

Le due configurazioni tipo non escludono nemmeno la generazione di altri modelli, sia nella concezione tradizionale sia in quella digitale. Nelle realtà aziendali troviamo perciò, in genere, una coesistenza di elementi riconducibili sia all'archetipo tradizionale sia all'archetipo virtuale d'impresa³.

La lettura delle esperienze aziendali volta a ricavare elementi di validità generale è perciò alquanto difficile, dato che né archetipo né modelli relativi al *web business* appaiono consolidati. E ciò rende ancora più difficoltosa la distinzione tra elementi invarianti ed elementi concreti (cioè specifici di ogni azienda). Ciò nonostante, con questa ricerca si è cercato di individuare relazioni di validità generale.

1.2. Gli elementi indicativi della trasformazione *e-business*

Lo studio dei casi concreti conforme alla trasformazione aziendale appena delineata deve ricercare gli elementi che appaiono indicativi del successo degli interventi trasformativi posti in atto dal *management*. Possiamo distinguere tali elementi in due ordini.

Si hanno innanzitutto elementi più contingenti, che riguardano il miglioramento della *performance* aziendale, sia dell'impresa nel suo complesso oppure della singola *business unit* interessata dall'intervento digitale, sia di funzioni o aree aziendali più circoscritte.

Si hanno poi elementi di carattere più generale, rivelatori del rafforzamento del processo evolutivo verso l'*e-business*⁴.

Sul piano della rilevazione della *performance* aziendale occorre definire parametri secondo i diversi interventi digitali: *e-commerce*, gestione delle vendite, *e-procurement*, ecc. Si tratta di valutare l'effetto sulla creazione di valore per l'impresa, tanto dal lato della riduzione di costi quanto da quello della

3. Un lucido tentativo di fornire una prima concettualizzazione dei modelli di *business* emergenti dall'uso della tecnologia digitale è compiuto da Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy (*Digital Capital*, Harvard Business School Press, Boston, 2000). Al riguardo essi rilevano: "Typically, a b-web is recognizable as a single, specific type. At the same time, as with most such models, every real-world b-web blends features of several types. Business design entails crafting a competitive b-web mix that draws on the many shades of this typology".

4. Benché siano questi ultimi elementi quelli più significativi, è indubbio che i primi vengano a configurarsi come la cartina tornasole della validità di ciò che l'impresa sta facendo. Anche a breve termine si possono infatti rilevare le risposte del mercato, gli effetti sulla produttività, gli andamenti dei costi. Riscontri tendenzialmente positivi in termini di costi e ricavi degli investimenti posti in atto sono condizioni necessarie per procedere nel percorso avviato.

maggiore differenziazione del prodotto o dell'offerta attraverso la crescita di servizi apprezzati dal cliente.

Gli elementi che possono rivelare la validità del processo evolutivo sono riconducibili a due principali fatti: il coinvolgimento del cliente finale e l'uso di Internet come strumento organizzativo del *business model*.

Una distinzione fondamentale tra i due archetipi aziendali tratteggiati prima riguarda il rapporto tra l'impresa e l'utilizzatore finale del prodotto.

Nell'archetipo tradizionale, i paradigmi corrispondenti non consentono un'elevata sintonizzazione con la domanda. Anzi, l'impresa è indotta alla standardizzazione dell'offerta, all'imposizione al mercato di ciò che può produrre, pur con la ricerca di modalità diverse di flessibilizzazione dell'offerta, soprattutto sul piano del volume da realizzare.

In prospettiva, i nuovi paradigmi tecnologici sembrano consentire la massimizzazione della flessibilità sia operativa sia strategica, fino alla realizzazione di offerte mirate alle caratteristiche di segmenti di utilizzatori sempre più ristretti, secondo una logica *one-to-one*. Viene allora a cambiare radicalmente il modo di fare *business*. L'impresa, se ha la preoccupazione di produrre i beni secondo le attese dei clienti, deve anche organizzare adeguatamente il proprio processo informativo e viene, di conseguenza, a orientare diversamente la direzione della propria strategia⁵.

Ciò che più diventa visibile nell'era del *web* è l'uso della Rete per la realizzazione delle relazioni aziendali sul piano sia della comunicazione sia delle transazioni. Tutto questo è destinato a produrre un forte impatto sull'organizzazione e sulla configurazione della catena del valore delle aziende.

Un primo effetto è l'integrazione, sia pure in termini digitali, con le catene del valore di fornitori e clienti. Si può in tal senso parlare di integrazione della catena del valore dell'impresa in un sistema del valore, definito appunto dai tre ordini di soggetti economici.

Un altro effetto è l'intensificazione delle relazioni con soggetti che svolgono attività e processi di fasi della catena del valore dell'impresa. Nell'economia digitale tende a crescere la specializzazione produttiva, con i conseguenti fenomeni di esternalizzazione di attività. Anche queste relazioni tendono a svolgersi con i supporti virtuali dell'*Ict* (*Information and Communication Technology*). Poiché specializzazione produttiva e virtualizzazione si sviluppano secondo un processo progressivo, la catena del valore dell'impresa e il sistema del valore entro cui la stessa si trova vengono a costituire tasselli di una rete di catene e di sistemi del valore, quella "nebulosa di *business*" di cui si è già fatto cenno.

5. Peter Keen, Mark Mc Donald, *Il vantaggio competitivo nell'area di Internet*, Apogeo, Milano, 2001.

1.3. Una traccia per lo studio dei casi

Sulla base della natura evolutiva della trasformazione dell'organizzazione dell'economia indotta ora soprattutto dal paradigma della nuova tecnologia microelettronica – ben “materializzato” da Internet – e sulla base delle componenti del processo evolutivo dell'impresa, possiamo tracciare una sorta di guida per l'osservazione empirica delle esperienze di *e-business*. L'uso di questo strumento risulta utile sia per tener conto del duplice ordine di elementi di cui si è detto circa il processo evolutivo (elementi generali o strutturali ed elementi contingenti), sia per poter comparare casi diversi per settore di appartenenza, storia aziendale, posizionamento di mercato, ecc. La traccia per lo studio delle *e-best practices* è stata articolata in cinque parti.

Si è detto che l'evoluzione d'impresa è sempre dipendente dal percorso sperimentato dalla stessa. Serve allora focalizzare innanzitutto l'identità dell'impresa: chi è l'impresa, quali sono la *mission* aziendale, il posizionamento relativo, l'organizzazione, ecc. Le informazioni introduttive servono anche per circoscrivere le aziende del gruppo o le *business unit* interessate dall'uso di Internet, su cui incentrare l'osservazione.

Un passo conoscitivo successivo deve mirare a identificare le aree critiche di sviluppo dell'impresa, da cui devono muovere la strategia aziendale e la scelta delle applicazioni *web*. Esso è essenziale per cogliere la coerenza tra la strategia degli interventi Internet e la strategia aziendale (complessiva e/o di *business* o competitiva). Internet, appunto perché va intesa come uno strumento innovativo, va collocata nell'ambito della strategia complessiva o di *business*⁶.

Ogni esperienza di *e-business* è limitata a taluni interventi, che costituiscono appunto le *e-practices* per l'evoluzione del *business*. Riguardano in genere il *front line* dell'impresa, il rapporto impresa-mercato, a volte di sbocco e a volte di approvvigionamento. Per rilevare il loro impatto evolutivo risulta ben utile la catena del valore.

Un grande spazio dev'essere dato allo studio delle variabili endogene che possono condizionare fortemente il successo delle *practices* realizzate. Ci si riferisce a variabili organizzative, a variabili informative, all'orientamento alla qualità e perciò all'utilizzatore del prodotto.

La guida deve poi contemplare una parte volta a rilevare l'impatto degli interventi implementati o realizzati sulle *performance* complessive o parziali e sulle condizioni per la trasformazione del *business*, come la destrutturazione dell'assetto organizzativo e le relazioni collaborative.

6. Michael E. Porter, “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March, 2001.

2. IL CASO MANULI RUBBER INDUSTRIES S.P.A.*

2.1. Informazioni introduttive

2.1.1. Generalità sull'impresa

Il caso in esame riguarda la Manuli Rubber Industries S.p.A. (Mri), un'impresa specializzata nella produzione di tubi flessibili in gomma rinforzata per la trasmissione di fluidi sotto pressione. È un'impresa di medio-grandi dimensioni, con un fatturato di quasi 700 miliardi di lire e oltre 3 mila addetti. Nel suo settore è tra le prime imprese a livello mondiale.

L'esperienza Internet nella Manuli è cominciata nel 1997 al fine di creare un sito per fare commercio *on line*. Il progetto iniziale è stato poi rivisitato radicalmente portando lo sforzo del *management* su tematiche interne, considerate preliminarmente per il raggiungimento degli obiettivi del progetto *e-business*.

La Mri è un'azienda industriale italiana, con sede amministrativa a Milano, operante nei settori della componentistica per applicazioni automobilistiche, oleodinamiche e petrolifere marine. In particolare, il suo *core business* è costituito dalla progettazione, produzione e distribuzione di componenti e sistemi in gomma rinforzata e metallo (tubi, raccordi ed assemblati) per la trasmissione di fluidi.

Opera a livello mondiale attraverso molteplici società di distribuzione, in parte controllate e in parte con partecipazioni di minoranza.

L'offerta è rivolta ad un'ampia area di clienti: imprese, intermediari della distribuzione, installatori.

L'impresa si caratterizza per l'elevato *know how* nella produzione di tubi speciali, che vengono commercializzati in genere in sistemi includenti raccordi e altri accessori.

* Caso redatto da F. Cassio e V. Gandolfi (2001). Postfazione di V. Gandolfi (2003).