
**TECNOLOGIE DI INTEGRAZIONE
E SVILUPPO D'IMPRESA**

**INTEGRAZIONE TRA NEW E OLD ECONOMY
VERSO FORME ORGANIZZATIVE PIU' RAZIONALI**

di Davide Mondaini e Alessio Piccioni

LO STATO ATTUALE E LA CURVA DI SVILUPPO DELL'E-BUSINESS

La fase attuale dell'e-business e delle tecnologie di integrazione vede il definitivo tramonto del periodo del bollino «.com», in cui operare in rete e quotarsi al nuovo mercato giustificava di per sé il fatto di essere attrattivi.

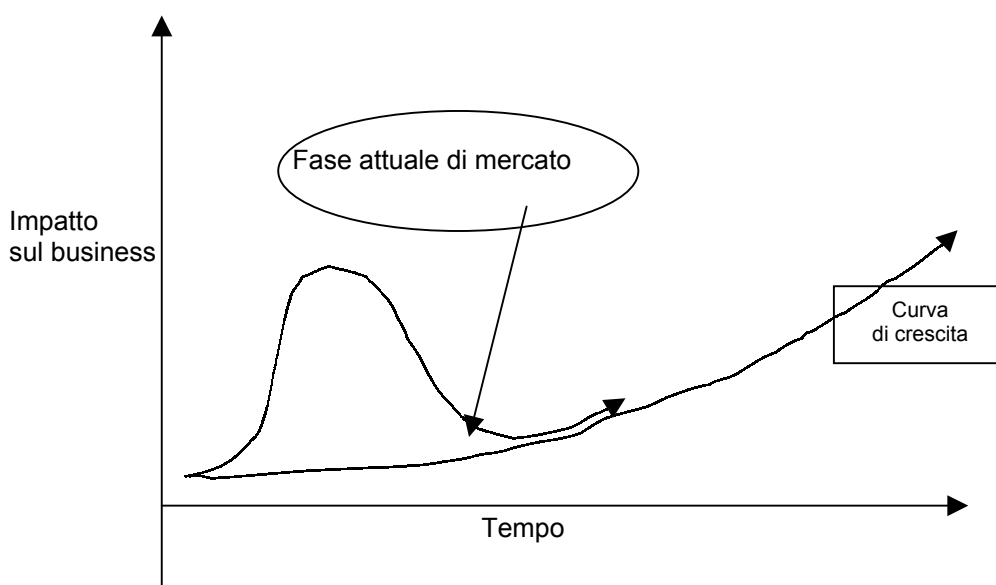
Il mercato ha dimostrato che per credere in un'iniziativa ha bisogno di realtà aziendali solide, di contenuto, attente agli aspetti strategici ed organizzativi.

In generale l'entusiasmo è drasticamente calato, gli investitori istituzionali hanno tirato i remi in barca e le imprese guardano con diffidenza e circospezione le opportunità ed i progetti connessi all'e-business.

La contrapposizione tra old e new economy non ha più ragione di esistere ed il profondo e radicale cambiamento in corso sarà tanto più metabolizzato quanto più veloce sarà la loro convergenza.

La prima deve accelerare l'ingresso delle nuove tecnologie, la seconda adattarsi alle regole di business che pensava di liquidare. Le possibilità di crescita sono ancora elevate (Tavola 1), soprattutto per coloro che sapranno portare l'e-business e le sue tecnologie all'interno di solidi modelli di business con credibili prospettive di sviluppo.

Tavola 1 • La fase attuale del mercato e le curve di crescita



Fonte: adattamento da fonte IBM Corporate Strategy

L'IMPATTO SUL BUSINESS

Negli ultimi decenni l'innovazione tecnologica ha consentito alle imprese di migliorare drasticamente i livelli di efficienza attraverso l'introduzione di computer sempre più veloci, applicazioni sempre più sofisticate, bande di trasmissione dati sempre più adeguate, ma non ha agito, più di tanto, sul modo di fare business.

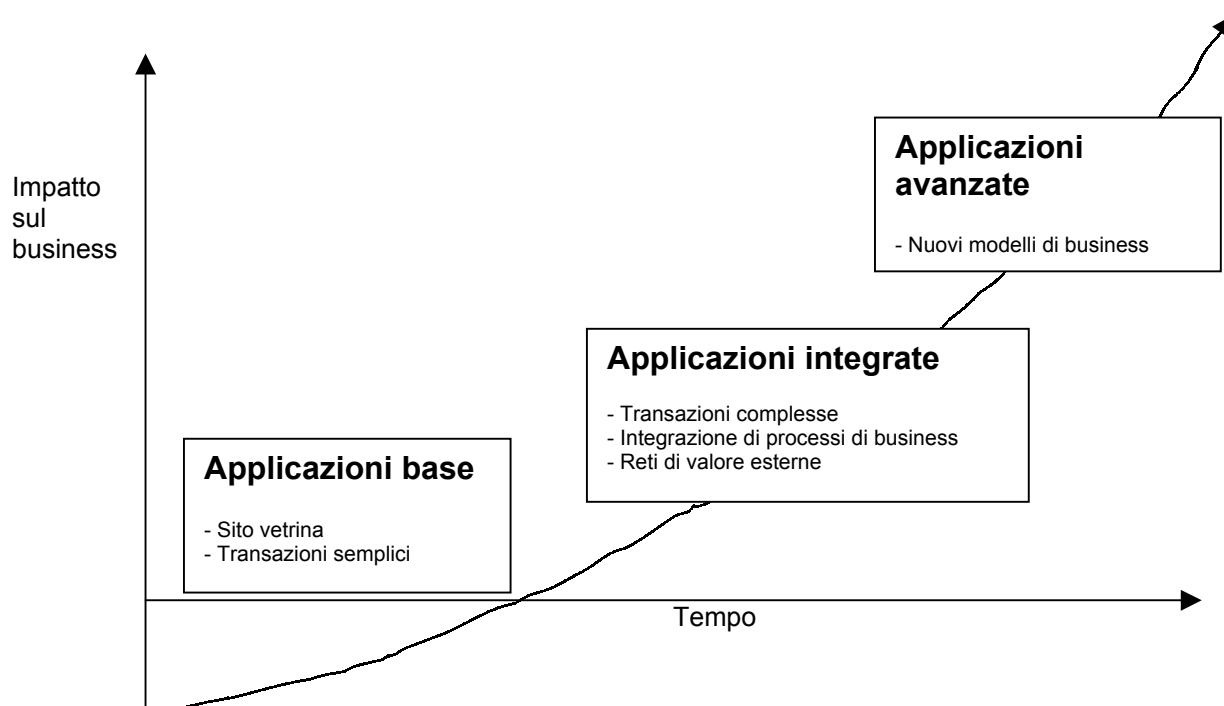
Oggi e sempre più domani le tecnologie, per dare ritorni importanti, richiedono interventi diversi, molto più ampi e complessi, ad alto impatto sui modelli di business.

Per cogliere le nuove opportunità possedere un sito non basta, occorre ripensare le strategie, i modi di lavorare, l'organizzazione e lo stile di management.

Per tali ragioni diventa importante capire a quale stadio di sviluppo nell'utilizzo delle nuove tecnologie l'azienda si trova.

I possibili stadi dell'e-business sono diversi (Tavola 2) e difficilmente inquadrabili in un modello troppo rigido, tuttavia semplificare aiuta a comprendere una realtà necessariamente molto spesso complessa ed articolata.

Tavola 2 • Stadi di evoluzione delle applicazioni e-business



IL MODELLO SITI

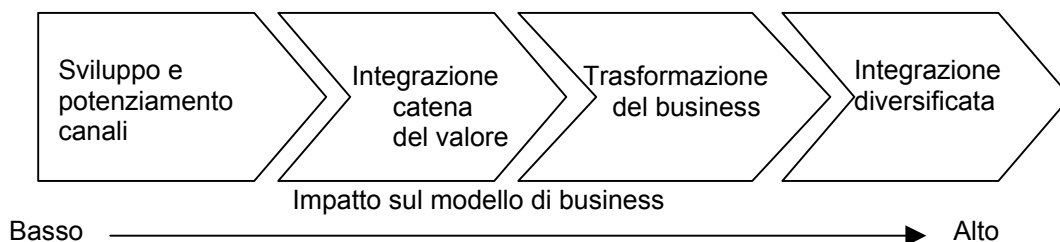
Come già accennato, allo stato attuale, fare chiarezza è una esigenza prioritaria; in questa parte del nostro intervento si vuole fornire un contributo in tal senso.

L'intento è di approfondire alcune linee di tendenza per la realizzazione di applicazioni basate sulle tecnologie internet e consentire di delineare possibili prospettive per le imprese nell'economia della rete.

Nella Tavola 3 sono rappresentati quattro livelli di riferimento al cui interno sono racchiuse le diverse opportunità e potenzialità offerte dall'e-business alle singole imprese.

I quattro tipi di opportunità non costituiscono delle alternative vere e proprie, né tanto meno sono da considerarsi in successione, o ancora stadi in cui le imprese devono riconoscersi o insediarsi staticamente, ma rappresentano le potenzialità offerte dalla rete a quelle aziende che vogliono iniziare, proseguire o esplorare nuove attività di e-business. La vera sfida consiste nella possibilità di formulare progetti su tutti i livelli, in modo da essere pronti alle esigenze del mercato, dei clienti, dei partner e di tutte le opportunità e minacce che di volta in volta si presentano.

Tavola 3 • Il modello SITI: Sviluppo-Integrazione-Trasformazione-Integrazione



Sviluppo e potenziamento dei canali

Lo sviluppo ed il potenziamento dei canali fa riferimento alle modalità di intermediazione commerciale di un'azienda ed è focalizzato sulla crescita della domanda. Esso consente alcune volte di fornire anche un servizio migliore e permette al cliente di operare in modo più efficiente. Il maggior impatto è rivolto sull'area mercato-clienti. Gli strumenti tipici a disposizione dell'azienda sono: ricerche di mercato on line, marketing interattivo, e-commerce, e-customer service.

L'attivazione di un sito web appare un primo passo indispensabile per fornire informazioni che possono orientare all'acquisto di prodotti o servizi e che, se opportunamente diffuse e gestite, possono favorire l'attività dell'impresa.

Si può fare riferimento ai suggerimenti d'uso su un prodotto o un servizio fino agli aspetti istituzionali e a tutto ciò che può aiutare a stabilire un rapporto di stima e fiducia.

Diverse sono le conseguenze positive, legate al potenziamento dei canali, che si presentano alle aziende come il potenziamento dei ricavi, l'aumento del valore percepito dal cliente, la possibilità di differenziare i prodotti e i servizi.

In questo senso si inserisce la cosiddetta *customer care*, ossia la possibilità di focalizzare l'attenzione sul cliente al fine di accrescere la sua fidelizzazione. Bisogna sottolineare come il cliente anche grazie alle nuove tecnologie sia ormai all'interno dei diversi processi aziendali, non è più il semplice fruitore.

Il *customer relationship management* è diventato uno strumento con cui creare un vantaggio competitivo e nello stesso tempo una vera e propria filosofia manageriale con cui acquisire e curare i clienti profittevoli attraverso una gestione efficiente ed efficace della relazione con gli stessi.

La rete è un ambiente favorevole per implementare una strategia di *Crm* potendo sfruttare vantaggi derivanti dal maggior scambio di informazioni, dalla personalizzazione del marketing fino all'immediatezza nelle risposte, coprendo tutti gli ambiti che servono ad integrare il cliente con il front office aziendale.

Parlando di potenziamento delle modalità di intermediazione commerciale si fa riferimento anche ad un livello di opportunità praticabile di fatto da tutte le aziende: le transazioni commerciali per via elettronica.

Le aziende hanno la possibilità di sviluppare un nuovo canale di vendita con due differenti caratteristiche: globale, cioè raggiunge potenziali clienti che sono in qualunque parte del mondo; con costi di sviluppo relativamente bassi e soprattutto esiste la possibilità di far fronte ad un crescente numero di contatti senza la necessità di aumentare spazi o personale, in proporzione alla crescita delle attività.

Integrazione della catena del valore

Un'opportunità di secondo livello che l'e-business offre alle imprese è quella di rendere efficiente la catena di alimentazione a tutti i livelli della *supply chain* tradizionale: dallo sviluppo e progettazione dei prodotti con i clienti alla gestione on line degli ordini, dalla pianificazione integrata con i fornitori alla fatturazione elettronica.

L'integrazione della catena del valore connette l'impresa alla propria rete di fornitori e clienti, consentendo alla stessa di gestire al meglio i dati relativi a fornitori, aumentare la visibilità di tutti i processi produttivi, migliorare tutto il processo logistico, ottenere una disponibilità di informazioni in modo completo, veloce ed aggiornato e valorizzare l'ottica di servizio all'interno di tutta l'organizzazione. Tale approccio prevede una rivisitazione in chiave e-business sia dei processi riguardanti la programmazione/pianificazione, sia dei processi esecutivi e gestionali.

Le imprese possono beneficiare di vantaggi notevoli che le derivano dalla possibilità di ridurre i propri costi operativi, aumentare l'efficienza e sperimentare continuamente nuovi modelli di business. La sfida che oggi si presenta ad ogni impresa, e più in generale ad ogni organizzazione, è di preoccuparsi di capire il potenziale di collegamento elettronico di tutti gli elementi della sua catena del valore.

L'e-business, come detto, riguarda tutte le funzioni della catena del valore, come in evidenza nella Tavola 4.

Trasformazione del business

Con il concetto di trasformazione del business facciamo riferimento ad un modello di business dell'azienda rivisitato o riprogettato.

Per l'implementazione di una tale strategia è necessario che le imprese acquisiscano un approccio diverso e un nuovo modo di pensare le possibili configurazioni future: concentrarsi sulle competenze «core» ed esternalizzare le «attività non core». Gli investimenti si focalizzano sulle aree strategiche per la generazione dei profitti, mentre i processi non fondamentali per l'azienda, ma importanti per la realizzazione del proprio business, pur rimanendo integrati in un'impresa a rete, possono essere ceduti in *outsourcing* (Tavola 5).

Tavola 4 • E-business e catena del valore

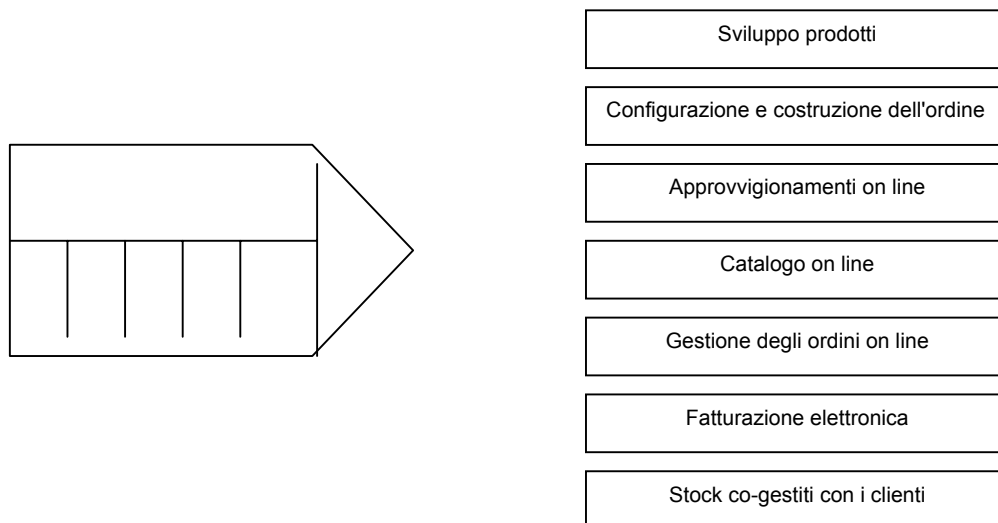
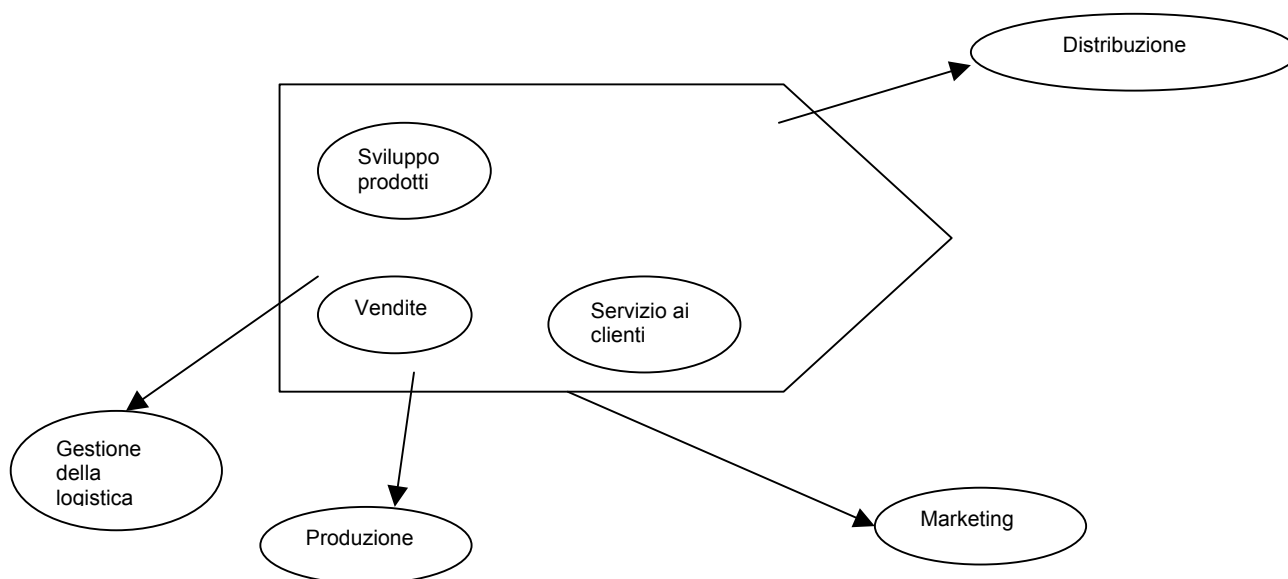


Tavola 5 • Concentrazione sulle «core competencies» e attività in outsourcing



In generale si ha trasformazione quando i parametri di un settore cambiano completamente e l'e-business permette a chiunque di cambiare le regole del gioco.

La competizione non è più basata su prodotti o servizi, ma tra modelli di business e le opportunità che si presentano alle imprese sono molteplici: identificare ed investire in attività che realmente aggiungono valore, sfruttare l'eccellenza del processo *core* vendendola ad altri, aumentare il vantaggio competitivo attraverso processi di *outsourcing* verso quei partners che sono *best in class*, rilanciare i prodotti/servizi, creare nuove barriere all'entrata (conoscenza e servizio al cliente).

Integrazione diversificata

In questo ultimo livello i cambiamenti strategici e le opportunità offerte dall'e-business creano davvero una nuova economia: le imprese che hanno attivato il livello della integrazione diversificata operano

indistintamente all'interno dei diversi settori, sfruttando le potenzialità di un mercato sempre più dinamico e introducendo competenze distintive in nuovi segmenti per aumentare i profitti.

Alcuni casi eclatanti sono sotto gli occhi di tutti; società del settore «media» operano anche nei servizi IT/Internet; società di servizi finanziari offrono combinazioni di servizi bancari e assicurativi; società IT operano nei «media» o «entertainment», lo stesso concetto di settore entra in crisi.

Concorrenti «sconosciuti», provenienti da altri settori, penetrano prepotentemente settori diversi mettendo in crisi lo stesso concetto di settore.

Allo stesso tempo, concorrenti che avevano un ruolo marginale nel passato si sono trovati a esprimere la nuova leadership mentre, imprese consolidate e ben posizionate hanno cominciato a vacillare.

Conseguentemente i modelli teorici, a supporto dell'analisi dell'ambiente competitivo, che hanno retto per diversi anni, entrano in crisi ed entra in crisi lo stesso concetto di pianificazione strategica.

Alla luce di tali nuovi scenari occorre ripensare la propria strategia aziendale e a livello d'area d'affari «ragionando a campo aperto» ovvero scrollandosi di dosso quel concetto di settore che oggi condiziona e imbriglia la pianificazione inducendo spesso una sotto valutazione dei potenziali concorrenti di domani.

I clienti e le loro esigenze diventano il principale punto di riferimento, le imprese devono essere in grado di riconfigurare il loro business in maniera modulare e flessibile. Le aziende assumono una visione *customer centric*, presupponendo una comunanza nel raggiungimento degli obiettivi, una partecipazione nella pianificazione e nell'assunzione dei rischi e benefici molto sviluppata con i propri partner.

Si possono individuare fondamentalmente due *drivers* principali di convergenza, quello guidato dalle opportunità provenienti dal mercato e quello guidato dalle proprie capacità distintive.

Nel caso specifico, le opportunità che si presentano alle aziende sono diverse e molto interessanti: entrare in un nuovo mercato, sfruttare le capacità di processo (es.: miglior customer service), creare [value propositions](#) realmente integrate, sfruttare marchi forti, costruire e utilizzare economie di network e di scala.

L'ESPERIENZA DI CASA IDEALE SPA

La società ed il modello di business

Casa Ideale Spa, nata a Milano nel 1990, svolge l'attività di produzione e distribuzione di giornali e riviste di annunci immobiliari. I prodotti sono gratuiti per il cliente finale che può facilmente trovarli in comodi punti della città ritenuti strategici (edicole, bar, supermercati, ecc...). Casa Ideale realizza due prodotti, «Casa Ideale», un giornale (tipo quotidiano) bisettimanale ed una rivista «Casa Ideale Platino», un quindicinale a colori (il prodotto di alta gamma).

Attualmente i prodotti sono distribuiti in 20 città italiane nelle quali è presente una sede operativa della società.

I «clienti effettivi» sono rappresentati esclusivamente da agenzie e società immobiliari che prenotano a pagamento una «vetrina», nella quale espongono le opportunità di locazione e soprattutto vendita, su Casa Ideale e Casa Ideale Platino.

Il mercato di riferimento della società ha attraversato una profonda fase di sviluppo che ha consentito a Casa Ideale Spa di passare da 20 miliardi di fatturato (anno 1991) agli attuali 50 miliardi (anno 2000). Fino alla fine degli anni '90 anche la redditività è stata piuttosto soddisfacente, mentre a partire dell'esercizio chiuso a fine 1999 i margini hanno cominciato ad assottigliarsi ed il mercato ha visto affacciarsi nuovi ed agguerriti concorrenti.

Contestualmente anche la complessità gestionale è aumentata drasticamente anche per la configurazione del modello organizzativo adottato.

Il modello organizzativo attuale prevede una forte integrazione di tutte le fasi (ad eccezione della fase di stampa che è realizzata da una società terza) che portano alla realizzazione ed alla disponibilità sul mercato dei prodotti di Casa Ideale.

Le attività primarie infatti riguardano:

- la ricerca di nuovi clienti e la cura del contatto con i clienti attuali;
- la redazione degli annunci inviati dai clienti;
- la battitura e correzione testi;
- l'impaginazione e la grafica;
- la programmazione della distribuzione;
- la distribuzione sul mercato.

Le minacce e le criticità

Le principali minacce per Casa Ideale Spa derivavano, da una parte, dalla presenza di una concorrenza sempre più agguerrita che imponeva una preoccupante scontistica sulle tariffe degli annunci (per non perdere quote di mercato) e dall'altra da una complessità gestionale pesantissima e non più gestibile con l'attuale struttura.

Quest'ultima situazione destava non poche preoccupazioni alla Direzione che sentiva l'azienda vicina al collasso. In effetti, nonostante l'aumento di personale ed il potenziamento delle applicazioni informatiche che avevano consentito di migliorare l'efficienza dei processi interni, le criticità e le disfunzioni parevano assolutamente evidenti e sempre più insopportabili.

Anche il clima aziendale ne aveva risentito e questo portò alla fuoriuscita di alcune figure chiave aziendali.

L'analisi strategico-organizzativa condotta in azienda nei primi mesi del 2000 portò ad identificare due grandi criticità e quindi due grandi aree di intervento. La prima criticità riguardava la parte alta del processo di produzione e distribuzione dei prodotti e precisamente l'interfaccia con i clienti, agenzie e società immobiliari.

Queste ultime erano state abituate, nel tempo, ad inviare via fax il loro annuncio apportando correzioni «a penna» all'annuncio precedente e ad intervenire anche successivamente all'invio ed alla messa in produzione del giornale per apportare modifiche, integrazioni e tagli.

Non solo, alla luce del rapporto consolidato, alcuni clienti pretendevano che passasse, presso la loro agenzia, un *account* per consegnare a lui il testo (non poche volte era lo stesso *account* il compilatore).

Tutto ciò naturalmente comportava non solo enormi inefficienze nelle attività specifiche, ma a cascata provocava un effetto devastante su tutto il processo. Basti pensare che spesso erano gli stessi grafici (siamo già nella parte avanzata del processo di realizzazione) che dovevano riprendere contatto con il cliente per chiedere spiegazioni e chiarimenti.

Tutto il processo ne risentiva, con un aggravio di costi per tutte le sedi per tempi morti, disfunzioni, errori e incomprensioni per una totale costi stimato in circa 2 miliardi di lire.

La seconda criticità riguardava invece la parte bassa del processo di realizzazione e distribuzione del prodotto. Casa Ideale Spa era nata intorno a competenze distintive di tipo grafico-redazionali ed aveva avuto nel tempo notevoli problemi nell'organizzare e gestire il servizio di distribuzione che impegnava notevoli risorse umane e mezzi ed era fonte di notevoli preoccupazioni per la Direzione.

Si aggiunga inoltre che uno dei principali fattori critici di successo consisteva nel raggiungere il mercato con una assoluta puntualità dimostrando ai clienti (agenzie e utenti finali) serietà e professionalità.

Le tecnologie di integrazione e sviluppo di Casa Ideale Spa

La Direzione dell'impresa era cosciente che così non si poteva continuare, troppo alta la complessità gestionale ed incerto il futuro. Con l'aiuto del modello SITI, abbozzato nella parte introduttiva del presente articolo¹ ed attraverso confronti con esperti in materia e simulazioni sulla riprogettazione strategico-organizzativa *web-based*, la Direzione prese le seguenti decisioni:

- attuare un forte sviluppo ed un deciso potenziamento dei canali attraverso il web;
- trasformare il business riprogettando il ruolo dei clienti e rivedendo tutte le interfacce con gli stessi;
- fornire in [outsourcing](#) tutta la parte distributiva;
- arricchire la *value proposition*.

La società possedeva un sito di primo livello, solo informativo. Da subito i giornali vennero messi anche online, venne potenziata la possibilità di fare ricerche per trovare soluzioni abitative obiettivo e soprattutto per dialogare con i clienti-agenzie.

Come illustrato, gran parte dei problemi rilevati all'interno del processo produrre e distribuire i giornali erano causati da una pessima gestione dell'ordine e del rapporto con il cliente.

Intorno a metà dell'anno 2000 venne realizzata una rete fra la società e le principali agenzie immobiliari e vennero programmate giornate di assistenza per educare le agenzie all'inserimento autonomo in rete dei loro annunci.

¹ Il modello SITI sviluppato da Dimensione Consulting ed appena abbozzato nella sua logica nella prima parte del presente intervento mira ad individuare, all'interno dell'impresa, una percorso strutturato per migliorare il business esistente o progettare nuovi business. Il modello propone profonde riflessioni su strategia aziendale e strategia competitiva e sul modello organizzativo a supporto. Operativamente, l'approccio si sviluppa attraverso l'utilizzo di questionari e check list che consentono di esplicitare i fabbisogni e di individuare le tipologie di applicazioni, all'interno dell'ampia varietà offerta dalla tecnologia di integrazione.

Inoltre, tutto il processo distributivo venne assegnato a due società esterne ed attraverso collegamenti *web-based* con la stessa Casa ideale è stato possibile mantenere uno stretto controllo ed un presidio, in tempo reale, di tutti i «punti bacheca» (così vengono chiamati i punti in cui vengono collocati i giornali).

Infine, Casa Ideale ha arricchito enormemente la propria *value proposition* sfruttando un forte marchio, riconosciuto su tutto il mercato italiano. A partire dal luglio 2000, infatti, ha attivato un servizio di segnalazione (via e-mail) per segnalare «la casa obiettivo». Il cliente-utente finale inserisce le caratteristiche della casa che cerca e Casa Ideale, non appena riceve dal cliente-agenzia l'offerta, la incrocia con la richiesta e spedisce in automatico una e-mail di risposta, successivamente il cliente finale contatta direttamente l'agenzia.

I risultati ottenuti

Ad un anno dall'inizio del progetto i principali risultati ottenuti possono essere così sintetizzati:

- abbattimento drastico dei costi e della complessità gestionale causata da una pessima gestione ordine e rapporto cliente;
- recupero di efficienza e aumento delle ore disponibili per attività ad alto valore;
- fidelizzazione del cliente-agenzia attraverso il collegamento in rete;
- aumento del servizio fornito con la possibilità per il cliente di intervenire fino all'ultimo momento sul testo dell'annuncio;
- miglioramento della puntualità delle consegne mantenendo il controllo sul processo distributivo;
- aumento dei servizi forniti ai clienti-finali ed ai clienti-agenzie;
- riduzione del costo della carta e della stampa dovuta alla riduzione di copie sostituite dal servizio internet;
- passaggio da giornale prettamente locale a giornale letto anche a livello internazionale (il cittadino parigino, per esempio, che desidera acquistare una casa in toscana probabilmente non si reca a Firenze per recuperare le informazioni ricercate nelle bacheche «Casa Ideale», ma può andare, invece, su Internet, consultare le opportunità ed entrare in contatto con le agenzie).

GLOSSARIO

Outsourcing

Assegnazione ad imprese esterne della gestione di determinate attività o di processi produttivi.

Value Proposition

Proposta di business che contiene un significativo vantaggio ed una reale creazione di valore per l'utente.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito www.sanpaoloimi.com/imprese

Documento pubblicato su licenza di Ipsoa Editore S.r.l. – Copyright Ipsoa Editore S.r.l.

Fonte: Amministrazione & Finanza-Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale, Ipsoa Editore