

# COME PILOTARE UN'IMPRESA TRADIZIONALE VERSO L'E-BUSINESS

DI CLAUDIO DEMATTÉ



L'avvento e poi il progressivo perfezionamento e potenziamento delle tecnologie Internet – ossia di quell'insieme di innovazioni che consentono di connettere e di fare dialogare in tempo reale e con modalità interattive una rete di computer (alcuni dei quali carichi di contenuti sparsi in tutto il mondo) – è il frutto di innumerevoli innovazioni sia nell'hardware sia nel software. Molte nuove imprese sono nate proprio sviluppando e sfruttando commercialmente tali innovazioni: basti pensare a Cisco (leader dei router di rete), a Netscape (che ha sviluppato il primo browser a interfaccia grafica di facile utilizzo), a Sprint o a e-Biscom (che stendono i cavi in fibra ottica che fungono da asse portante delle comunicazioni digitali) e ai tanti produttori di software applicativi che consentono di sviluppare l'una o l'altra funzione in rete (come Akamai che produce software per ottimizzare il traffico in rete) oppure le imprese che sviluppano i software per fare customer profiling on line. Altre imprese sono nate per rendere possibile l'accesso e l'uso della rete (come gli ISP, Internet Service Provider, tipo Tiscali) oppure proprio per assistere le imprese nel loro "mettersi in rete" (come le imprese di web development quali Datanord, le varie società di consulenza specializzata sui diversi versanti delle attività Internet oppure quelle che svolgono il ruolo di integratore delle diverse specializzazioni necessarie per realizzare una strategia Internet come

Etnoteam). Di natura indotta sono anche le imprese che traggono la loro ragione d'essere dal bisogno degli utilizzatori della rete di orientarsi nella miriade di siti e di contenuti, o dal bisogno dei detentori dei siti di attirare verso di sé l'attenzione degli utilizzatori, come i portali, quali Yahoo! o Lycos, veri e propri motori di ricerca e attrattori di traffico.

Tutte le imprese fin qui menzionate sono nate per costruire e fare funzionare la rete: questa nuova e potentissima infrastruttura destinata a cambiare i comportamenti delle persone, i processi di acquisto, il modo di funzionare delle imprese, i rapporti fra queste, i consumatori e i fornitori, il funzionamento della pubblica amministrazione e tante altre attività. Con analogia allo sviluppo dell'energia elettrica, sono quelle che hanno costruito e stanno costruendo l'equivalente delle turbine, che hanno steso i cavi di trasmissione e di distribuzione dell'energia, che hanno costruito le dighe per la raccolta delle acque o le centrali. Non quella moltitudine di altre imprese che sono nate poi, grazie alla disponibilità diffusa dell'energia elettrica. Il potenziale di sviluppo per le imprese che concorrono nell'apprestare l'infrastruttura è enorme ed è attività che s'aggiunge a quella preesistente, non sostitutiva. Per questo i paesi più forti in quest'ambito (come gli Stati Uniti, ma anche i paesi scandinavi o la Gran Bretagna) presentano tassi di crescita dell'economia maggiori.

**“Fra cinque anni tutte le imprese  
saranno imprese Internet o non saranno”**

Per competere con successo in questo campo sono necessarie una serie di condizioni d'ambiente e una serie di scelte di impresa che non sono oggetto di riflessione in queste pagine. Sono fattori critici di successo una forte presenza nell'area coltivata fin dall'inizio (per il vantaggio del first mover); una massa critica (per l'effetto della struttura dei costi, con forti costi di impianto e bassi costi marginali); la capacità di giocare la partita degli standard e quella del bundling (aggregazione di più prodotti o più servizi) o dell'unbundling (specializzazione) secondo il momento; l'abilità nella gestione delle alleanze (posto che la presenza nelle attività di rete è un gioco competitivo di squadra).

Come già detto, le imprese di cui si è parlato fin qui sono quelle che hanno costruito l'infrastruttura Internet e che continuano a perfezionarla e potenziarla. Se Internet è l'equivalente dell'energia elettrica la cui domanda, dopo la sua scoperta, ha continuato a crescere per decenni a ritmi sostenuti – e qualcuno pensa che Internet sia molto di più dell'energia elettrica – queste imprese hanno di fronte a sé un futuro di sviluppo, dove non mancheranno crisi, mortalità, acquisizioni e fusioni: ma dove le imprese con la giusta strategia e con un buon management daranno soddisfazioni ai propri dipendenti e ai propri azionisti.

In queste pagine l'attenzione sarà posta non sulle imprese che costruiscono e fanno funzionare la rete, ma su quelle che svolgono altre attività e, trovandosi di fronte a questa nuova infrastruttura - o "enabling technology", come viene anche definita - devono valutarne gli effetti e decidere quale strategia adottare per coglierne i benefici e non subirne le conseguenze negative.

# Le imprese Internet hanno di fronte a sé un futuro di sviluppo e con la giusta strategia daranno soddisfazioni ai propri azionisti

## Come costruire una strategia per diventare una e-company

In più occasioni, negli editoriali passati, ho cercato di dimostrare quanto importante sia per le imprese – per tutte le imprese – riflettere in profondità sulla portata rivoluzionaria delle tecnologie Internet. Potrebbe essere utile rammentarlo ancora una volta, tenuto conto della relativa lentezza con la quale si sviluppano le strategie di risposta. Ma forse è sufficiente richiamare una dichiarazione categorica, e esagerata, ma indicativa del concetto, di Andy Grove, amministratore delegato della Intel: "In five years time all companies will be Internet companies or they won't be companies at all" (fra cinque anni tutte le imprese saranno imprese Internet o non saranno imprese per nulla).

Accennerò qui per grandi linee al processo logico (e poi organizzativo-decisionale) che qualsiasi impresa dovrebbe percorrere per cogliere in tempo il potenziale insito nelle nuove tecnologie. Il presupposto per imboccare correttamente la strada dell'e-business è quello di comprendere fino in fondo che cosa sono le "tecnologie e l'infrastruttura Internet", come cambiano il modo di vivere delle persone e che ruolo possono svolgere nella gestione delle aziende. Proprio perché Internet è una tecnologia per arricchire, velocizzare e amplificare il flusso delle informazioni che scorre fra le persone e le imprese, lo spettro dei suoi possibili impieghi è ampio, di gran lunga più ampio di quanto sia la consapevolezza della maggior parte dei manager. Quest'ampiezza dei possibili impieghi pone il primo problema che un'impresa deve affrontare se vuole diventare una e-business: quello di scegliere a quale scopo utilizzare Internet.

La scelta del territorio di applicazione è cruciale per orientare tutti i passi successivi. Essa si compone di due elementi: 1. chiarire che cosa ci si aspetta dall'uso di Internet; 2. scegliere i soggetti da connettere all'impresa via Internet. Per entrambe le scelte le opzioni possibili sono diverse:

a. si può usare Internet per creare un forte canale di comunicazione interno, e in tal caso i soggetti da connettere sono i dipendenti attraverso un sistema intranet; oppure b. si può pensare di stabilire un forte canale di comunicazione con i propri intermediari commerciali per arricchire e fluidificare le relazioni con gli stessi, o, versione più forte, anche per gestire le transazioni direttamente on line con un sistema di commercio elettronico business-to-business (B2B); c. i soggetti con i quali si vuole realizzare un collegamento on line possono essere i consumatori finali, e anche qui si aprono più alternative, con impatti organizzativi e gestionali diversi: realizzare un canale di comunicazione unidirezionale; costruire un sistema di comunicazione bidirezionale; allestire un sistema di servizi di assistenza a distanza; predisporre un sistema che consenta anche la vendita diretta al pubblico; d. si può usare Internet per ampliare e arricchire il sistema di comunicazione con i fornitori, anche in questo caso con diverse gradazioni che possono prevedere solo lo scambio di informazioni o di servizi più o meno densi di contenuti, fino a predisporre un sistema di transazioni on line con modelli chiusi o di marketplace; e. si può pensare di sfruttare il potenziale della rete non solo per attivare canali di comunicazione interattiva, ma anche per innestarvi degli "agenti", ossia programmi software capaci di leggere i dati di traffico, elaborarli e interpretarli fino al punto di fare determinate scelte in automatico;

L'obiettivo  
delle imprese  
più innovative  
è il pieno  
trasferimento  
su rete  
di tutti i flussi  
digitali e  
digitalizzabili

f. infine (ma non è veramente infine, perché tra gli impieghi possibili di Internet c'è anche la gestione dei rapporti con altri interlocutori aziendali) Internet può essere utilizzata per realizzare un'integrazione automatica fra tutti i processi aziendali. Come si può vedere, Internet ha un ampio campo di impiego; quello del commercio elettronico con i consumatori finali è solo una delle possibili varianti, e non necessariamente quella più appropriata per la specifica impresa in quello specifico momento. Alcuni di questi impieghi consentono di migliorare i processi di comunicazione e di coordinamento lungo la filiera produttiva; altri rendono più efficiente la gestione di una o più funzioni, eliminando interventi manuali e riducendo i costi; altri ampliano il campo di scelta delle fonti di approvvigionamento, consentendo economie o miglioramenti di qualità; altri ancora permettono di attivare un nuovo canale di vendita ed estendono i mercati di sbocco su scala planetaria. Quando si usa l'espressione e-business - in luogo di e-commerce - si vuole segnalare proprio la possibilità di impiegare Internet su più fronti, fino all'idea, che al momento appare un traguardo difficile ma che rappresenta l'obiettivo delle imprese più innovative, di realizzare il pieno trasferimento su rete di tutti i flussi digitali o digitalizzabili che costituiscono il sistema nervoso di qualsiasi azienda (dati, immagini ferme o in movimento, voce, transazioni e pagamenti). È, in qualche misura, il punto finale: quello che consente il massimo sfruttamento del potenziale di queste nuove tecnologie. Alcuni di tali possibili impieghi sono praticabili fin da oggi; altri presuppongono una capacità di "trasporto" della rete che non è ancora

disponibile e lo sarà a mano a mano che si amplia la banda; per altri sono necessari nuovi software o completamenti dei dispositivi tecnologici oggi disponibili. Per taluni sviluppi occorrono ulteriori miglioramenti dell'affidabilità, della sicurezza e della tutela della privacy. Ma le possibilità delle tecnologie Internet di apportare forti miglioramenti a vari aspetti della gestione sono già chiare, e alcune applicabili fin d'ora.

Come si è detto, data l'ampiezza delle possibili applicazioni, la prima cosa che l'impresa deve fare è scegliere il punto di partenza: il che significa scegliere una modalità di impiego di Internet fra quelle sopra ricordate, avendo presente che cosa da essa si può ragionevolmente ottenere, quali problemi solleva e quali investimenti sono necessari. Procedendo in questo modo non è affatto detto che la scelta cada sull'impianto di un sistema di commercio elettronico rivolto direttamente ai consumatori finali.

Un passo come questo presuppone che i servizi o i prodotti venduti abbiano certi requisiti per la vendita e la consegna a distanza e comporta problemi di non poco conto, posto che l'attivazione del canale di vendita on line crea conflitti con quelli preesistenti e richiede una revisione di molti processi aziendali, a cominciare dalla logistica di distribuzione. È però certo che Internet, su un fronte o sull'altro, può apportare sensibili miglioramenti. Occorre accertare per la specifica impresa il fronte sul quale è più opportuno agire e stabilire la sequenza dei passi successivi per completare l'evoluzione verso l'e-business.

Un lavoro sistematico e approfondito per valutare attentamente verso quale applicazione dirigere le tecnologie Internet è essenziale per vari motivi: per non orientare gli sforzi verso

La scelta del  
territorio  
di applicazione  
è cruciale  
per orientare  
tutti i passi  
successivi.

È superficiale  
ridurre  
Internet  
al commercio  
elettronico

applicazioni inattuabili o premature, presupponendo esse delle condizioni preliminari per essere efficaci; per prevenire il più possibile i problemi e gli ostacoli che sorgeranno; per stabilire a chi affidare la responsabilità del progetto e a quali fornitori rivolgersi per l'accesso alla rete (ISP), per le tecnologie hardware e software e per l'assistenza nell'impianto del sistema; e da ultimo, ma non meno importante, per definire i parametri sui quali valutare l'evoluzione del progetto e i suoi risultati.

La web strategy è strategia  
d'impresa

C'è una tendenza minimalista che tende a interpretare la transizione verso l'e-business come un passo incrementale di natura prevalentemente addizionale di matrice tecnologica. Per tutto ciò che si è detto, dovrebbe essere chiaro che non è affatto così. Le singole applicazioni sono indirizzate verso una o l'altra funzione aziendale: quelle dirette verso gli intermediari commerciali o verso i consumatori finali gravitano nella funzione commerciale; quelle proiettate verso i fornitori sono sotto la responsabilità della produzione o degli acquisti; quelle rivolte ai dipendenti tendono a fare riferimento alla direzione del personale; quelle di integrazione delle funzioni amministrative con quelle operative abitualmente sono seguite dalla direzione amministrativa o dal responsabile operativo. Ma il fatto che le varie applicazioni abbiano un'inclinazione verso l'una o l'altra funzione non toglie nulla al fatto che il potenziale delle tecnologie Internet si coglie solo con una visione d'insieme – e quindi una strategia d'impresa – perfino quando si procede a

un'applicazione funzionale. E ciò per molte ragioni. La prima deriva dal carattere "soversivo" di queste tecnologie, contenendo esse un forte potenziale di miglioramento che può rivoluzionare il gioco competitivo e quindi il modo di fare business da parte dell'impresa. La seconda ragione sta nel fatto che anche le applicazioni funzionali, come quella dell'e-commerce, comportano una revisione di tutte le altre funzioni, da quella logistica a quella amministrativa, e sia l'accesso istantaneo (almeno potenziale) a un mercato globale - quindi, automaticamente, anche un processo di internazionalizzazione - sia un riassetto dei rapporti con i preesistenti intermediari commerciali. La terza ragione deriva dalla natura stessa delle tecnologie di rete: per poterle sfruttare fino in fondo è indispensabile una premessa: quella di un sistema organico di data-warehousing, organizzato in modo unitario per essere accessibile ai soggetti e alle procedure autorizzate. Ed è necessario che le diverse applicazioni Internet siano progettate per essere integrate o integrabili in un sistema. Tre buone ragioni per avvicinarsi a Internet con un'impostazione che, pur lasciando spazio alla sperimentazione, alla creatività, al contributo delle varie funzioni, sia fondata su un quadro d'orientamento unitario, ossia una strategia generale. Ma il motivo ultimo che impone di collocare Internet al centro dell'agenda strategica di qualsiasi impresa è la dislocazione del vantaggio competitivo che le tecnologie Internet possono determinare, vuoi sul fronte dei costi vuoi su quello della capacità di produrre valore per i clienti, sfruttando il ricco scambio di informazioni che si può instaurare fra l'impresa e costoro. Se Internet può determinare

**La possibilità  
di migliorare  
la gestione  
grazie  
a Internet  
è provata  
e fa la  
differenza  
fra le imprese  
competitive  
e quelle che  
perdono  
terreno**

differenze cospicue e decisive sul fronte dei costi o su quello della capacità di servire la clientela, il problema è automaticamente di natura strategica. Di esso si deve dare cura l'alta direzione, potendo l'adozione di Internet consentire la presa di un vantaggio incolmabile e, per converso, il ritardo nella sua adozione provocare un handicap difficile da superare. Avendo detto quanto sopra, va subito precisato che è superficiale la posizione di chi fa equivalere Internet con il commercio elettronico, così com'è non solo superficiale ma anche pericoloso spingere le imprese ad aprire un canale di e-commerce senza avere valutato fino in fondo l'idoneità dei prodotti al commercio a distanza, lo sconvolgimento che questa iniziativa arreca ai rapporti tradizionali e le modifiche da apportare all'intera organizzazione aziendale per sfruttare il potenziale del nuovo canale distributivo. Dunque, affermare che tutte le imprese devono sfruttare il potenziale Internet non significa affatto spingerle ad aprire un canale di commercio elettronico: significa solo sollecitarle a comprendere le varie potenzialità insite nel mezzo e a scegliere quella che è più consona in quel momento alla realtà specifica di quell'impresa. Potrà essere un progetto intranet per costruire un sistema di comunicazione interna più efficace; potrà essere un sistema per migliorare la promozione, senza fare vendita on line, stringendo rapporti più stretti e più ricchi di contenuti con gli intermediari o gli stessi consumatori finali; potrà essere qualsiasi altra applicazione. Quello che è provato è che, sull'uno o sull'altro fronte, la possibilità di migliorare la gestione grazie a Internet è consistente e produce la differenza fra le imprese competitive e quelle che perdono terreno.