

Sintesi a cura dell'Area Ricerca Formaper



formaper

azienda speciale della
CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI MILANO

CERTIFICATA UNI EN ISO 9001:94

www.formaper.com

Piccole imprese e e-commerce: percorsi e risultati

Anna Soru

Tratto da: "Piccole imprese fanno e-business", Ed. Il Sole 24 Ore, 2002

Sommario

1.1.	Obiettivi e metodologia	3
1.2.	La scelta strategica.....	5
1.3.	Gli obiettivi dell’attività di e-business.....	7
1.4.	I percorsi seguiti e le difficoltà incontrate	12
1.4.1.	Le risorse economiche e gli investimenti realizzati	13
1.4.2.	Le risorse umane e le competenze	15
1.4.3.	Il sito e la sua promozione	16
1.4.4.	Problemi tecnici e di sicurezza	19
1.4.5.	Distribuzione e logistica	20
1.4.6.	Il mondo esterno: burocrazia e supporti.....	22
1.5.	Le caratteristiche delle imprese e i cambiamenti effettuati.....	23
1.6.	I risultati raggiunti	25
1.7.	Conclusioni	27

1.1. Obiettivi e metodologia

Tutte le dodici imprese analizzate sono italiane, sono piccole (solo Verzolla, che ha più di 20 addetti, non è piccolissima) ed hanno sviluppato attività di e-business su decisione interna, non imposta da fornitori o clienti. Inoltre la maggior parte di esse esisteva e operava in settori tradizionali e indipendentemente dalle opportunità offerte da Internet. Fanno eccezione Net.com (che oltre a vendere via Web corsi e servizi informatici e telematici, ha costituito un portale che riunisce imprese della Valtaro), e Italiacase (nata da una decisione di investimento da parte di un gruppo già operante per offrire servizi via internet). Queste due imprese sono comunque state incluse nell'indagine come elementi di confronto e per ampliare le problematiche trattate.

Sono stati analizzati soprattutto i percorsi seguiti, le difficoltà incontrate, le modalità con cui tali ostacoli sono stati superati, le conseguenze prodotte dalle nuove tecnologie sull'organizzazione, sulla commercializzazione e gestione delle imprese, e, infine, i risultati raggiunti e delle previsioni di sviluppo.

Nella scelta delle imprese si è cercato di favorire una diversificazione dei settori indagati e delle tipologie di imprese, con particolare attenzione alla microimpresa (sino a 10 addetti), target privilegiato di Formaper e spesso trascurato dall'analisi economica.

Le imprese esaminate hanno tutte avviato un'attività di e-business, ma in alcuni casi tale attività è marginale rispetto alle altre modalità di interazione con clienti e fornitori, in altri ha trasformato radicalmente l'intera attività dell'impresa.

Negli obiettivi si intendevano considerare 6 casi di business to consumer (B2C) e 6 casi di business to business (B2B); nei fatti alcune imprese che avevano avviato B2C hanno poi sviluppato anche il B2B, e anzi quest'ultimo ha acquisito un'importanza superiore. In definitiva i casi esaminati sono 4 di solo B2B, 3 di solo B2C, 5 di B2C e B2B.

Tavola Errore. Nel documento non esiste testo dello stile specificato.-1 **Le imprese analizzate**

Impresa	Attività	N° addetti	Fatturato €	e-business
Caffè Ottolina	Caffè e articoli correlati	13	2.600.000	B2C e sviluppo B2B
Hops libri	Editoria tecnologica cartacea	6,5	260.000	B2C

Germana	Articoli in seta e cachemire	5	520.000	B2C e B2B
Cdbox.it	Commercializzazione di CD e DVD	5	2.000.000	B2C e soprattutto B2B
Grafica Acquaviva	Stampa e editoria di inviti e partecipazioni	4	340.000	B2C
A.I. Automazioni Industriali	commercializzazione di materiali elettrici ed elettronici ad alta tecnologia per l'automazione	4	1.300.000	avvio di B2B
Addressotak	Produzione e commercializzazione di etichette autoadesive e targhette indelebili	5	880.000	B2B
Italiacase	Servizi per agenzie immobiliari	6 + 32 agenti	125.000	B2B
Citi Giocattoli	Produzione giocattoli	5	260.000	B2C
Teatri Possibili	Attività teatrali	3 + 25 collaboratori	520.000	B2C
Verzolla	Distribuzione di prodotti industriali	65	n.d.	B2B
Net.Com	Servizi ICT e Formazione	5	160.000	B2B e indirettamente B2C

Non necessariamente i casi trattati sono delle *best practices*, più propriamente essi sono esperienze: l'obiettivo non era tanto quello di individuare le modalità più efficienti per un percorso di e-business, quanto quello di rintracciare modelli o percorsi comuni di avvicinamento delle piccole imprese all'e-commerce e di capire se e quando tale scelta è risultata vincente, e comunque con quali costi, vincoli e risultati.

Criterio di selezione minimo per l'individuazione di un caso da studiare era che l'impresa possedesse o stesse avviando un sito web abilitato alle transazioni commerciali. Moltissime piccole aziende hanno oggi un sito web, ma nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di un sito "vetrina", fatto per "esserci", per fornire alcune informazioni sull'impresa, sulla tipologia di prodotti e servizi offerti, al più per fornire qualche servizio di

assistenza pre e post vendita, ma esclusivamente nell'obiettivo di promuovere la vendita con i canali tradizionali.

Le difficoltà incontrate nell'individuazione dei casi di e-commerce indicano che a fronte di un'elevata numerosità di siti Web, la diffusione dell'e-business è ancora marginale nelle piccole imprese¹.

In realtà anche nei casi considerati, non solo l'e-commerce non è mai l'unico canale di vendita, ma spesso esso non rappresenta neppure una modalità utilizzata in misura significativa. In genere, le transazioni via Internet costituiscono una minoranza delle transazioni effettivamente realizzate. Tuttavia la presenza di un sito abilitato all'e-commerce viene considerata un importante elemento per la promozione e per la fidelizzazione del cliente e per l'ampliamento dei mercati tradizionali.

Qui di seguito vengono presentati i principali problemi e ricostruiti i percorsi seguiti dalle imprese analizzate nell'introduzione e sviluppo dell'e-business.

1.2. La scelta strategica

L'adozione di una strategia di e-business richiederebbe alcuni passaggi:

- la fissazione di una meta strategica ad opera dell'imprenditore (che cosa vogliamo ottenere, chi vogliamo raggiungere; quali contenuti vogliamo privilegiare);
- l'esame di altre esperienze e della situazione interna all'azienda (informazioni su clienti e fornitori, sulla logistica e le sue dinamiche);
- l'analisi degli strumenti e risorse a disposizione (finanziamenti, tecnologie e competenze) e la verifica della loro adeguatezza;
- il reperimento di risorse aggiuntive, anche all'esterno dell'impresa, qualora le risorse possedute fossero inadeguate;
- la ridefinizione degli equilibri e dell'organizzazione interna per garantire la coerenza della motivazione strategica;

¹ Abbiamo contattato numerose imprese segnalate su riviste specializzate per la loro attività di e-business. In moltissimi casi non è stato possibile utilizzarle come oggetto di studio perché:

- erano troppo grandi;
- non avevano in realtà alcuna attività di e-commerce;
- erano cessate o avevano chiuso l'attività di e-commerce;
- non hanno potuto (1 caso per problemi di salute) o voluto (2 casi) concedere l'intervista.

- la definizione della soluzione web based che si vuole implementare.

Nella realtà dei casi esaminati raramente il processo sopra descritto ha trovato applicazione. Questo percorso strategico nei fatti è stato poco seguito. In particolare sono spesso risultate carenti l'analisi iniziale e la chiarezza strategica.

Raramente le imprese hanno fatto ricorso a uno studio preventivo dei siti della concorrenza volto a individuare elementi di differenziazione e di novità, anche perché i concorrenti percepiti non avevano ancora sviluppato un'attività di e-commerce. Alcuni imprenditori intervistati sottolineano il carattere pionieristico della loro strategia di e-business, quanto meno con riferimento all'Italia: la novità della loro iniziativa rappresentava di per sé un elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza nazionale.

D'altra parte un'analisi di questo tipo potrebbe essere troppo onerosa per una piccola impresa che sviluppa un'attività di e-business in affiancamento a quelle tradizionali.

Più grave è senz'altro la carenza strategica. Solo in qualche situazione la scelta ha risposto ad una specifica strategia aziendale, decisa per dare impulso all'impresa in risposta ad una situazione di crisi del mercato tradizionale o per sfruttare un'opportunità di mercato. Più spesso, tuttavia, è risultata assente una scelta strategica chiara sin dall'inizio, e il percorso seguito viene in genere determinato da una serie di microstrategie, prevalentemente legate al marketing, o anche dalla volontà di cogliere un'opportunità tecnologica di cui si intuisce la portata, anche se non è possibile comprenderne appieno le conseguenze.

Si tratta di iniziative portate avanti dall'imprenditore (in alcuni casi il fondatore dell'attività, in altri un imprenditore di seconda o terza generazione), che ha un personale interesse per le nuove tecnologie, rispetto alle quali nutre grande fiducia, e che si impegna significativamente a implementare nuove soluzioni tecnologiche e a sviluppare nuove applicazioni. Il percorso è in qualche caso all'insegna del *fai-da-te*², ma più spesso l'imprenditore si avvale della consulenza di supporti esterni, che apportano il loro contributo nel rispetto di un quadro che faccia emergere i contenuti voluti³. Raramente, comunque, emerge un percorso chiaro e definito sin dall'inizio. Piuttosto la sua evoluzione è frutto di processi per tentativi, secondo uno schema per approssimazioni successive, in cui

² Un caso estremo è quello della A.I., dove l'imprenditore ha dichiarato di aver costruito il sito da solo in un pomeriggio.

³ In un solo caso (Italiacase) la creazione del sito dei suoi contenuti è stata delegata in misura preponderante a specialisti esterni.

l'imprenditore e i suoi consulenti studiano insieme, sperimentano nuove soluzioni e, sulla base dei risultati della sperimentazione, "correggono il tiro" proponendo nuovi sviluppi. Seguono, in questo modo, un tragitto non lineare, ma che al contrario si evolve "per onde", garantendo l'estrema customizzazione delle soluzioni, anche se non sempre in maniera efficiente in termini di tempi e costi⁴.

In alcune imprese non solo non c'è stata una scelta strategica chiara alla base della decisione di avviare l'attività di e-commerce, ma anche le successive evoluzioni non sono inserite in un percorso strategico; esse sono piuttosto il frutto di pressioni o stimoli esterni, che non si tenta neppure di incanalare e governare. Peraltro una crescita significativa dell'e-commerce viene in qualche caso percepita come destabilizzante, rispetto a strutture molto piccole che a fatica, con modalità artigianali, riescono a tenere il passo con un'evoluzione blanda e che adottano strategie di contenimento della crescita (come ad esempio la fissazione di prezzi a livelli che scoraggiano un eccesso di richieste).

In tutte le situazioni esaminate, la scelta di sviluppare l'e-business è stata determinata non tanto, o non solo, dalle possibilità di sviluppo immediate, ma anche dalla consapevolezza delle potenzialità che da esse potranno derivare in futuro.

Non sempre vi è anche la cognizione della portata dei cambiamenti, (organizzativi, logistici...) che dovranno seguire ad uno sviluppo significativo dell'e-business, se e quando l'impresa riuscirà a cogliere appieno tali potenzialità.

1.3. Gli obiettivi dell'attività di e-business

L'analisi ha privilegiato le attività di e-commerce, tuttavia, dove possibile, ha preso in esame altre applicazioni di Internet e, quindi, l'attività di e-business in generale.

Gli obiettivi degli imprenditori che sviluppano l'e-business sono molteplici, ma possono essere ricondotti a alcune aree generali: l'informazione, sia verso l'esterno sia verso l'interno, l'acquisto, e soprattutto i rapporti con il mercato di sbocco e i clienti: la promozione, la vendita, la customer care e l'assistenza. L'integrazione stretta a monte e a valle infine ha impatti anche sulla razionalizzazione logistica e investe tutta l'attività aziendale.

⁴ Ad esempio un imprenditore ha dichiarato che potendo tornare indietro confermerebbe le scelte fatte, ma con costi più bassi, consapevole di non aver seguito il percorso più efficiente.

Schema 1 - Obiettivi dell'e-business distinti per strumento e area di interesse

	Area interna	Area Esterna		Mercato
Rete e posta elettronica	Miglioramento della funzione informativa interna, gestione collaboratori.	Facilitazione dei flussi informativi con fornitori e clienti. Semplificazione e velocizzazione delle relazioni con banche, commercialisti...		Analisi concorrenza, individuazione potenziali clienti, selezione dei fornitori
Sito Web		Garantire aggiornamento delle informazioni		Promozione
e-commerce		Fornitori Semplificazione dell'acquisto prodotti e servizi	Clienti Riduzione costi promozione, canale commerciale aggiuntivo; raggiungimento diretto dei clienti; personalizzazione delle soluzioni; sviluppo customer care; assistenza	Promozione, apertura di nuovi mercati
	Automazione e ottimizzazione della catena logistica dell'azienda			

Lo schema precedente riassume le principali finalità delle varie attività di e-business, con riferimento al mercato in generale, ai fornitori e clienti e all'area interna dell'impresa.

Gli obiettivi si evolvono man mano che l'azienda sviluppa l'attività di e-business.

L'accesso alla rete ha innanzitutto obiettivi informativi, la costituzione del sito è mossa principalmente dalla volontà di aumentare la visibilità dell'azienda e quindi ha soprattutto obiettivi di comunicazione. Infine l'avvio dell'e-commerce è funzionale ad esigenze di razionalizzazione, di fidelizzazione dei clienti e di sviluppo del mercato.

L'accesso alla rete e l'informazione

La funzione informativa interna nella piccola impresa è, di solito, limitata perché al suo posto operano meccanismi di comunicazione anche informali che consentono un continuo scambio di informazioni.

La predisposizione di un sistema informativo integrato interno, basato su una rete intraziendale, serve tuttavia a mettere in comune l'accesso a banche dati e documenti.

Nei casi in cui la dimensione è più elevata o il lavoro viene in parte svolto a distanza o esiste una rete di venditori o collaboratori esterni, la rete aiuta inoltre a coordinare il lavoro fuori sede.

L'accesso alla rete esterna è invece utilizzato per l'aggiornamento, per il monitoraggio del proprio settore, attraverso il controllo delle attività e dei siti dei principali concorrenti⁵, per individuare i potenziali clienti, con la partecipazione a forum di discussione e visitando siti di interesse specifico⁶. La rete consente inoltre di ridurre i tempi di ricerca dei fornitori e permette un più efficace confronto tra le offerte.

Più in generale essa favorisce l'aggiornamento e l'integrazione a livello globale, riduce i costi di gestione delle informazioni garantendo al contempo una loro maggiore accuratezza e tempestività.

Attraverso la rete infine molte imprese gestiscono i rapporti con il sistema pubblico e bancario e con alcuni fornitori, laddove questi hanno una dotazione tecnologica adeguata e hanno superato l'esigenza di una documentazione cartacea delle transazioni.

In genere gli imprenditori intervistati esprimono un giudizio positivo sui collegamenti col fisco e con i commercialisti, mentre c'è qualche insoddisfazione nei confronti delle banche, non sempre realmente preparate a gestire l'home banking⁷. Difficoltà emergono anche nella gestione via Internet dei documenti doganali.

⁵ Il monitoraggio della concorrenza avviene inoltre attraverso il confronto dei prezzi (anche ricorrendo alla richiesta di preventivi) e la visione dei bilanci.

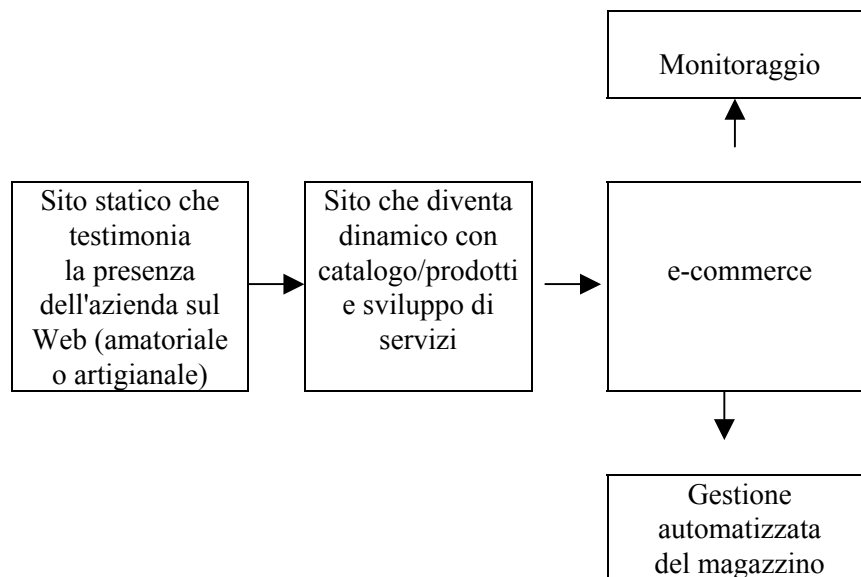
⁶ Secondo quanto riportato da alcuni imprenditori, è questa una modalità di contatto che si sta affiancando a quelle connesse alle tradizionali fiere.

⁷ Tale insoddisfazione è espressa soprattutto da coloro che per primi hanno cercato di sfruttare l'home banking, mentre appare superata negli ultimi tempi, testimoniando tuttavia un certo ritardo nel processo di ammodernamento del sistema bancario italiano, anche con riferimento a quello fiscale (pubblico e privato).

La costituzione del sito

La scelta iniziale è molto spesso preceduta dalla predisposizione di un sito Web, inteso principalmente come sito "vetrina"⁸, con il compito di presentare l'azienda, i suoi prodotti e in alcuni casi i loro prezzi. In questa prima fase, il sito è spesso progettato in funzione di destinatari non chiaramente identificati ed è piuttosto statico, senza cioè i continui aggiornamenti che lo rendono realmente interessante. Col tempo esso diventa più dinamico e attrattivo: raccoglie i cataloghi dei prodotti, che vengono continuamente aggiornati, e sviluppa servizi e modalità di contatto coi clienti.

Schema 2 - Dal sito all'e-commerce



La decisione di passare all'e-commerce è spesso il risultato di una naturale evoluzione dell'attività del sito, in alcuni casi mantenendo quelle che sono le principali motivazioni del sito vetrina: promozione, comunicazione e informazione ai clienti e quindi loro fidelizzazione più che l'ampliamento delle vendite e dei mercati di riferimento.

Lo sviluppo del commercio elettronico ha in genere favorito l'adozione di tecnologie informatiche su altri versanti, quali l'automatizzazione di alcuni

⁸ In alcuni casi (Grafiche Acquaviva e A.I.), tuttavia, la predisposizione del sito è stata da subito finalizzata alla via dell'e-commerce.

processi (la gestione del magazzino in particolare), precedentemente gestiti in maniera tradizionale, che ha velocizzato il lavoro e ha consentito di gestire l'incremento dell'attività collegato allo sviluppo.

Le imprese che gestiscono un significativo traffico on line (Hops Libri, Germana, Cdbox.it), generalmente hanno implementato un sistema di monitoraggio, volto a tenere sotto controllo le tipologie di richieste e di utenti e i percorsi seguiti per arrivare al contatto.

Obiettivi dell'e-commerce

Più specificamente gli obiettivi che hanno spinto le imprese esaminate a investire nello sviluppo dell'e-commerce possono essere ricondotti a due categorie, a seconda che prevedano interventi di efficacia, ovvero miglioramento della visibilità e della promozione, o di efficienza, e quindi di razionalizzazione. I primi interessano principalmente l'attività di pre e post vendita e sono diretti a:

- creare un canale di distribuzione aggiuntivo con cui ampliare il bacino d'utenza o offrire una opportunità in più ai clienti tradizionali (per esempio Teatri Possibili);
- sfruttare la pervasività delle tecnologie per superare i confini spaziali e allargare territorialmente la visibilità e le possibilità commerciali, aprendo a nuovi mercati che sarebbe difficile raggiungere con strutture fisiche;
- ampliare il mercato per prodotti di nicchia, sfruttando la scala globale del commercio per favorire la microsegmentazione;
- acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti, rispetto ai quali gli imprenditori intervistati sono spesso dei pionieri, anticipando sviluppi futuri e conquistando una visibilità che potrà rivelarsi preziosa quando il commercio elettronico diventerà più rilevante;
- personalizzare le soluzioni alle esigenze dei clienti (che assumono un ruolo sempre più attivo e proattivo) e rafforzare l'assistenza pre e post vendita attraverso l'interattività informatica

Sono invece più propriamente obiettivi di efficienza quelli che intervengono con la vendita, e sono diretti a:

- ridurre i tempi di diffusione delle informazioni commerciali (novità, cataloghi, listini, ecc.) attraverso una facilitazione dei flussi informativi, svincolati da quelli logistici, e sviluppare cioè migliori relazioni con i clienti;
- snellire e razionalizzare il sistema logistico e in particolare facilitare l'attività di approvvigionamento attraverso

l'automatizzazione e l'ottimizzazione della catena logistica dell'azienda;

- ridurre i costi commerciali e ampliare i margini di profitto (Citi giocattoli, Grafica Acquaviva)e/o ridurre i tempi di incasso (Hops Libri) raggiungendo direttamente i consumatori finali "scavalcando" tutta la catena distributiva.

In quali ambiti è più frequente il ricorso all'e-commerce?

Nei casi considerati esso è stato sviluppato soprattutto per prodotti e servizi standard, come caffè, cd, libri o comunque privilegiando i clienti con esigenze standard (Addressotak); il caso Grafica Acquaviva, che propone prodotti ad alta customizzazione, rappresenta in parte un'eccezione.

Le esperienze raccolte sono sia di B2C sia di B2B, ma in 5 casi l'avvio del b2c è stata seguita in misura significativa dal b2b (Caffè Ottolina, Cdbox.it, Germana, Citi Giocattoli e anche A.I, che intende muoversi in questa direzione). Al di là della distinzione tra b2b e b2c, l'attività di e-business delle imprese da noi esaminate ha riguardato prevalentemente le attività di integrazione con i clienti: l'e-commerce è soprattutto un canale di vendita.

D'altra parte, la decisione di avviare l'e-commerce nelle forniture può in genere essere presa solo dalle imprese che hanno una dimensione e un potere contrattuale maggiore dei propri fornitori. Ciò significa che i tempi dell'integrazione rispetto alla *supply chain* saranno dettati dai grandi fornitori, anche se alcuni dei loro partner o clienti sono già disponibili oggi. L'integrazione *web based* della catena di fornitura, trainata dalle grandi imprese fornitrici, potrà rappresentare una grande opportunità per le piccole imprese, che potranno introdurre le tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni più avanzate, da cui oggi sono escluse per questioni di scala.

1.4. I percorsi seguiti e le difficoltà incontrate

Nel ricostruire i percorsi seguiti possiamo individuare alcuni passaggi critici e evidenziare i problemi che le imprese hanno dovuto affrontare nell'implementazione dell'attività di e-business.

La scomposizione dei percorsi evidenzia i seguenti aspetti/criticità:

- i costi, ovvero l'impegno economico connesso agli investimenti sostenuti;
- le competenze necessarie, che possono essere coperte da risorse interne o esterne;
- la promozione, l'acquisizione di visibilità e la conquista della fiducia dei clienti;

- le difficoltà tecniche;
- la logistica;
- la burocrazia e il rapporto con le istituzioni.

1.4.1. Le risorse economiche e gli investimenti realizzati

Abbiamo riscontrato una grande variabilità nella dimensione degli investimenti realizzati, in funzione delle caratteristiche del sito e delle sue potenzialità, ma anche dell'apporto direttamente fornito dall'imprenditore o dai suoi soci.

Schema 3 - Investimenti sostenuti

Impresa	Impianto del sito	Aggiornamento e manutenzione
CITI Giocattoli	10 mila euro per la realizzazione	6000 euro all'anno
Teatri Possibili	3.100 euro + lavoro interno	2.500-3.000 euro all'anno
Caffè Ottolina	2.000-2.500 euro + lavoro stagista + impegno imprenditore	
Grafica Acquaviva	8-10.000 euro circa	
A.I. Automazioni Industriali	Costo programmi SW + tempo imprenditore	Annualmente 7.000 euro per inserimento pagine gialle e 200 euro per provider
Addressotak	3.600 euro + impegno imprenditore	
Hops Libri	5 mila euro di server + SW interno + consulenze esterne pagate cambio merci	
Verzolla	Stima 25.000-75.000 euro	12.000-18.000 euro all'anno
Germana	Oltre 50.000 euro + tempo imprenditore	5.000 per gestione + 2.600 aggiornamento
Net.Com	50.000 euro + impegno interno	5.000 euro
Cdbox.it	75.000 euro per la	25-26 mila euro all'anno

	realizzazione del sito + impegno imprenditore	manutenzione e implementazione
Italiacase	2.500.000 euro circa	

Possiamo individuare tre differenti situazioni:

- il gruppo più numeroso comprende 7 imprese, che hanno speso non più di 10.000 euro per l'avvio del sito e delle prime attività di e-business, nell'obiettivo di sperimentarne l'efficacia e di valutarne le potenzialità;
- nel secondo gruppo rientrano quattro imprese che hanno speso tra i 50 e i 75.000 euro: Verzolla, che ha dimensioni relativamente elevate, e tre imprese per le quali l'e-business rappresenta già ora una realtà importante; questo maggiore impegno economico corrisponde in genere a un diverso livello tecnologico delle attività sviluppate e/o ad una fase più avanzata⁹;
- infine una sola impresa, Italiacase, che ha caratteristiche atipiche rispetto alle altre, ha realizzato un investimento davvero ingente, che ammonta a circa 2.500.000 euro, che tuttavia copre tutte le spese di start up dell'impresa e non il semplice investimento nell'e-business.

In generale si osserva una notevole cautela nelle decisioni di investimento: si tratta di imprese molto piccole e un investimento anche solo di 5-10 mila euro può rappresentare una barriera importante.

Le piccole imprese difficilmente possono e potranno accedere alle soluzioni molto innovative attualmente sul mercato che costano centinaia di migliaia di euro. Emerge una discrasia tra le soluzioni offerte da chi sviluppa servizi di supporto e le esigenze delle microimprese:

- i grandi provider possono offrire soluzioni molto innovative ma a prezzi elevati;
- i piccoli provider possono offrire prezzi più contenuti, ma hanno elevate difficoltà ad offrire soluzioni integrate, che richiedono competenze molto diverse, non sempre facilmente reperibili¹⁰;
- in ogni caso, anche a causa della scarsa trasparenza dell'offerta, è estremamente difficile valutare il rapporto qualità/prezzo delle soluzioni offerte (CITI Giocattoli) e l'imprenditore è spesso riluttante ad affrontare un costo senza garanzie sull'efficacia dell'investimento, senza poter percepire appieno i vantaggi che potranno derivarne.

⁹ Probabilmente si potrebbe includere in questo gruppo anche la Hops libri, il cui investimento è risultato limitato perché ha coperto solo l'acquisto del server.

¹⁰ Alcuni casi testimoniano esperienze positive nei rapporti coi fornitori di software, che hanno saputo offrire soluzioni integrate a costo contenuto, ma adeguato a garantire la qualità dei servizi offerti.

Per contenere i costi legati alla progettazione e all'avvio dei siti, l'imprenditore:

- a) ha partecipato in misura significativa a tutta l'attività o vi hanno partecipato i suoi familiari o soci;
- b) ha utilizzato significativamente il contributo di stagisti;
- c) ha fatto ricorso allo scambio di prestazioni.

In questo modo la spesa sostenuta è stata molto ridotta, in qualche caso limitata all'hardware.

1.4.2. Le risorse umane e le competenze

Le risorse umane e più specificamente il possesso delle competenze rappresentano un altro importante elemento critico, con riferimento a:

- a) competenze interne all'impresa;
- b) competenze esterne all'impresa.

Nei primi casi esaminati l'imprenditore aveva in genere alcune competenze informatiche di base che ha poi sviluppato, e proprio tali competenze hanno favorito la scelta di avviare un'attività di e-business. In alcune imprese le conoscenze informatiche sono patrimonio quasi esclusivo dell'imprenditore e dei soci (A.I., Germana, Caffè Ottolina, Addressotak, Teatri Possibili); nei casi di imprese più marcatamente trasformate dall'e-business più persone o addirittura tutto il personale hanno competenze informatiche avanzate (ad es. Net.com che ha come oggetto l'offerta di servizi informatici). Il possesso di competenze informatiche da parte dell'imprenditore ha certamente favorito non solo l'avvio dell'attività di e-business, ma anche lo sviluppo di soluzioni informatiche coerenti con le esigenze aziendali e la riduzione delle necessità di ricorrere all'assistenza esterna. Tuttavia ciò ha anche determinato un appesantimento delle mansioni dell'imprenditore, spesso sottraendo tempo ed energia alle altre previste dalla funzione.

Naturalmente la situazione è più critica nella media delle piccole imprese italiane, dove spesso né l'imprenditore né i suoi principali collaboratori hanno conoscenze informatiche e dove quindi le competenze, ancor più dei costi rappresentano la principale barriera all'entrata nell'e-commerce.

In generale emerge la necessità di personale interno preparato e con competenze trasversali su diversi ambiti (software, server, linee, disegno,...), o più realisticamente con competenze tali da poter interagire con diversi consulenti esterni, al momento non facilmente reperibili sul mercato.

Nel secondo caso, invece in una piccola impresa raramente le competenze interne sono da sole sufficienti a sostenere l'avvio e lo sviluppo

dell'e-business. I casi esaminati confermano la necessità di ricorrere al supporto di competenze esterne, e la difficoltà di trovare nel provider l'integrazione tra tutte le tipologie di competenze di cui sarebbe utile disporre. L'imprenditore ha perciò generalmente dovuto gestire il processo di implementazione e sviluppo del sito, acquisendo direttamente competenze che gli permettessero di dialogare con i diversi consulenti.

Il problema delle competenze non emerge solo con riferimento agli aspetti tecnologici, ma anche, e forse in maggior misura, a quelli di marketing e vendite, la cui importanza dovrebbe crescere al crescere del livello delle tecnologie adottate. Lo sviluppo dell'e-commerce pone al centro della catena del valore il cliente finale, che può accedere a maggiori informazioni sull'offerta e sfruttare l'intensificazione della concorrenza, diventando più esigente nella richiesta di prodotti e servizi.

La vendita on line richiede quindi un maggior *focus* sul cliente, inteso come capacità di:

- immedesimarsi nel cliente per riuscire ad anticipare i suoi bisogni;
- fidelizzare il cliente;
- fornire risposte complete alle sue esigenze e bisogni, evitando che sia costretto a cercare altri prodotti e servizi;
- orientarsi al cliente con un'offerta di qualità e in tempi rapidi.

Infine, si segnalano esigenze e carenze anche con riferimento alla competenze linguistiche, in particolare per quanto concerne l'inglese, che è la lingua dominante sul sito Web e nei rapporti internazionali.

1.4.3. Il sito e la sua promozione

Gli obiettivi perseguiti, generalmente condivisi, anche se non sempre raggiunti, nella configurazione del sito sono quelli miranti a:

- semplificare l'accesso, la lettura delle informazioni che sono fornite, la consultazione dei cataloghi e l'attività di acquisto;
- permettere un efficiente uso anche dove le linee di collegamento non sono molto veloci, attraverso l'utilizzo di pagine dinamiche (asp) ottimizzate;
- invogliare l'utente a navigare entro il sito e a ricollegarsi ad esso;
- far percepire chiaramente gli elementi che caratterizzano i prodotti/servizi offerti.

I siti delle imprese esaminate sono tuttavia molto diversi, alcuni semplici, altri più elaborati.

Nella costruzione del sito si rileva l'emergere di due esigenze che spesso possono risultare contrapposte: da una parte vi è quella di adattarsi ai vincoli di un'utenza potenziale dotata di tecnologie e competenze

informatiche non avanzate, rispetto a cui occorre semplificare l'accesso e la navigazione, col rischio di offrire un sito "povero" ed eccessivamente di basso profilo. Dall'altra parte vi è invece l'obiettivo di incuriosire e "catturare" il visitatore, utilizzando "effetti speciali", ovvero una veste grafica accattivante e il ricorso a immagini, fotografie, filmati, e offrendo servizi di intrattenimento, col rischio qui di costruire un sito dispersivo o lento.

La scelta di quale aspetto privilegiare dipende anche dal target di utenti cui ci si rivolge.

Se si tratta di un pubblico differenziato o di imprese, generalmente si è cercato di valorizzare i contenuti informativi dei prodotti/servizi presentati, più che gli aspetti tecnologici (la tecnologia assume cioè una valenza strumentale, non fine a se stessa) e di velocizzare la navigazione, anche rinunciando a strumenti che potrebbero rendere il sito molto più appealing ma che appesantirebbero eccessivamente la consultazione. Quando invece ci si rivolge a utenti che si presuppone dotati di maggiore predisposizione all'uso di tecnologie informatiche (ad esempio giovani ma anche bambini) si è tentati dal dare maggiore risalto all'intrattenimento ed alla configurazione grafica. Va tuttavia osservato che le imprese che hanno maggiormente sviluppato l'e-business hanno preferito privilegiare i contenuti e la visibilità rispetto agli aspetti tecnologici.

L'avvio dell'attività di e-commerce non si esaurisce con la creazione del sito abilitato, ma presuppone un'adeguata promozione. I primi ad avere avviato attività di e-commerce sono stati favoriti dall'essere entrati presto, gli altri rischiano di restare al margine.

Non tutte le imprese esaminate sono riuscite ad acquistare reale visibilità, d'altra parte solo poche hanno adottato strategie miranti a promuovere il proprio sito.

Le strategie di promozione più frequentemente utilizzate dalle imprese esaminate sono di tre tipi:

1. la registrazione sui motori di ricerca¹¹ e sulle directory principali o su portali specializzati per la propria attività e l'iscrizione in directory specifiche per i loro target di riferimento; è da osservare che per tipologie di prodotti di largo consumo in cui l'offerta sul WEB è ormai rilevante, i portali generici non garantiscono grandi ritorni (come

¹¹ Alcune delle imprese analizzate hanno agito per sfruttare le possibilità di promozione legate all'utilizzo stesso della rete, lavorando sulle chiavi di ricerca per essere facilmente individuati dai motori di ricerca.

testimoniato da Cdbox.it), mentre sono risultati più produttivi i portali specifici¹²;

2. il collegamento con le Pagine Gialle elettroniche, rispetto al quale i feedback sono generalmente positivi;
3. l'introduzione di banner, che però spesso (es. Caffè Ottolina, Verzolla, Teatri Possibili) non ha dato significativi risultati, o inserimento/scambio di link con siti di partner e di fornitori (es. TP presente su altri siti teatrali, su Vivimilano e su TicketOne);

Una modalità di promozione interessante è stata perseguita da Cdbox.it, che ha diffuso la sua immagine permettendo alle imprese clienti di far comparire sul loro sito il collegamento con la Cdbox.it attraverso un link visualizzato dal logo Cdbox.it¹³.

Le attività più tradizionali, come le inserzioni su riviste con target definito, sono state utilizzate solo da alcuni, proprio perché l'attività di e-commerce è in molti casi considerata complementare a quella tradizionale e si preferisce ricorrere a canali promozionali distinti ma una comunicazione adeguata richiederebbe l'integrazione tra diversi mezzi di comunicazione anche usando mezzi di comunicazione locale. La dimensione delle imprese considerate non permette di sostenere gli ingenti investimenti collegati alla promozione su stampa e tv, solo qualcuna si è giovata di articoli redazionali. Le modalità promozionali tradizionali più usate, oltre al classico passaparola tra clienti, sono state la segnalazione sui biglietti da visita e sulla carta intestata, oltre che sul packaging. In genere gli investimenti in promozione sono alquanto modesti, data la limitata disponibilità di budget specifici, e per il B2C questo rappresenta un limite.

Per le piccole imprese che hanno poche risorse da investire, la promozione assume particolare criticità, non potendo generalmente contare sui vantaggi di notorietà di marchio o di marca¹⁴.

Sfavorite sono soprattutto le imprese entrate sul Web solo recentemente e che scontano la concorrenza proveniente da un numero di siti sempre maggiore¹⁵. D'altra parte le imprese che per prime hanno

¹² I portali specializzati sono giudicati più efficaci perché indirizzano una clientela realmente interessata e non visitatori occasionali.

¹³ Nella Cdbox.it, la visibilità del sito è stata fortemente sostenuta anche dal riconoscimento di miglior sito ricevuta dal Ministero dell'Industria, durante lo SMAU 1999.

¹⁴ Solo Caffè Ottolina può contare su una certa notorietà di marchio nel suo settore.

¹⁵ Con la crescita del numero di siti internet diventa più costoso acquistare visibilità e ciò rappresenta una barriera all'ingresso delle piccole imprese. Infatti la possibilità di essere raggiunti da un cliente attraverso un motore di ricerca o

avviato l'e-commerce hanno incontrato maggiori ostacoli in termini di recettività e interesse dei clienti e di inadeguatezza tecnologica.

L'acquisizione di visibilità nel b2c non è risolta con le iniziative promozionali del sito, ma richiede la capacità di attirare clienti, superando le resistenze all'acquisto che derivano dalla possibilità di testare o anche solo di vedere dal vivo i prodotti.

Possiamo articolare per gradi queste difficoltà, rispetto ai canali di vendita tradizionali, con attenzione in primo luogo agli aspetti prevalentemente comunicazionali:

- a) difficoltà connesse alle caratteristiche tecniche del mezzo Internet, che richiede un maggiore intervento da parte dell'utente, per tutti i tipi di prodotti/servizi;
- b) difficoltà, particolarmente per i prodotti/servizi non standard, a trovare le modalità corrette di comunicazione che facilitino la scelta del prodotto;
- c) difficoltà a comunicare le modalità operative per procedere all'acquisto;
- d) difficoltà a far percepire la qualità del prodotto/servizio e l'affidabilità dell'azienda¹⁶;
- e) infine difficoltà ad ottenere la fiducia dei consumatori e spingerli, dopo aver visitato il sito, a inviare i propri dati per ulteriori ragguagli. E' qui importante garantire la privacy del cliente, con la certificazione del sito.

1.4.4. Problemi tecnici e di sicurezza

La difficoltà di disporre di idonei supporti esterni può riguardare non solo le competenze, ma anche la disponibilità di adeguati servizi hosting e housing per ospitare un server dedicato, dato che l'offerta presente è principalmente organizzata per clienti di medio-grandi dimensioni.

Altri problemi tecnici derivano dall'inadeguatezza delle infrastrutture e, in particolare, dalla scarsa diffusione della banda larga, e dall'insufficienza tecnologica dei clienti, dotati di macchinari non sempre

attraverso l'indirizzo internet, tramite un link acquistato entro un sito esterno, aumenta in funzione delle risorse economiche a disposizione dell'azienda e degli investimenti effettuati.

¹⁶ In questa direzione è considerata utile la certificazione di qualità dei prodotti e dell'azienda, che aiuta a rassicurare il compratore sull'affidabilità di quanto gli viene proposto (Citi Giocattoli).

adeguati e di linee di collegamento poco potenti. Ne deriva la necessità di evitare siti complessi e troppo lenti da aprire e navigare.

Un ostacolo al pieno sviluppo dell'integrazione B2B è la mancanza di standard comuni, in situazioni in cui ci si rapporta a numerose altre imprese, ciascuna dotata di un sistema ordini/fatturazione differente (Verzolla). Non si intravedono soluzioni di breve periodo a tali problemi: una piccola impresa non è in grado di imporre il proprio standard ai propri fornitori/clienti.

Le difficoltà connesse alla sicurezza nei pagamenti on line, diversamente da quanto risulta dalla letteratura sull'e-business, non sono invece stati percepiti come particolarmente rilevanti. In genere essi sono stati superati con l'appoggio a una Banca abilitata a tale controllo, ma in ogni caso il pagamento on-line non è l'unico possibile. Tuttavia è questo un problema molto sentito dagli acquirenti, particolarmente da quelli italiani, e come tale agisce più in generale come freno all'espansione dell'e-commerce.

Sempre a proposito di sicurezza, la Verzolla ha segnalato la necessità di difendersi dalle intrusioni dei pirati informatici (hackers) che cercano di utilizzare il server, dotato di caratteristiche tecniche che lo rendono molto veloce, come computer d'appoggio per caricare e scaricare dati¹⁷.

1.4.5. Distribuzione e logistica

La consegna dei prodotti/servizi venduti può incidere significativamente nel business to consumer, dove comporta un aggravio dei costi, che può tradursi in aumento dei prezzi, particolarmente sui beni a basso prezzo unitario.

Sono state sviluppate forme di integrazione che permettono di utilizzare in alternativa alla consegna a domicilio, modalità di appoggio a strutture distributive tradizionali¹⁸. Molto importante è l'integrazione con i corrieri utilizzati (Cdbox.it con TNT) Alternativamente sono state previste delle limitazioni all'accettazione di ordini, o introdotte tariffe differenziate nei prezzi di vendita e/o nel costo della consegna (Grafica Acquaviva) in relazione al volume complessivo degli ordini effettuati.

¹⁷ Per difendersi dagli hacker è stato necessario dotarsi di un sistema di sicurezza *fire wall*, che filtra gli accessi al sito.

¹⁸ Ad esempio nella CD box solo 5-6 ordini giornalieri nel b2c passano per l'e-business, ma molti acquirenti cercano e trovano nel sito ciò che poi acquisteranno su canali tradizionali. L'e-business assicura comunque la consegna diretta a casa, che in genere non è necessaria, ma è una possibilità in più che arricchisce la gamma dei servizi offerti e favorisce la fidelizzazione.

Lo sviluppo dell'e-commerce evidenzia tuttavia la necessità di modificare l'organizzazione distributiva nel B2C. Particolarmente pesante risulta la gestione logistica di tanti micro ordini. Proprio la constatazione dell'elevato impegno connesso alle operazioni di distribuzione e consegna ha spinto molte imprese verso il B2B, a sviluppare la vendita verso intermediari (Cdbox.it, Germana) o verso imprese che garantiscono acquisti consistenti (Caffè Ottolina intende potenziare la sua azione verso attività di bar e ristorazione).

In genere le imprese sono organizzate in modo da assicurare la tempestività nelle risposte ai clienti (in genere entro le 24 ore, in alcuni casi addirittura entro 1-2 ore) e nella consegna dei prodotti/servizi venduti (si veda lo schema successivo).

Schema 4 - Tempi e costi di consegna dei prodotti/servizi dell'e-commerce

Azienda	Tempi consegna		Costo
Grafica Acquaviva	24-72h DHL	4-5 gg posta	2,5-5% a seconda degli ordinativi
Addressotak	24h prod.magazzino	15gg altri prodotti	
Cdbox.it	24 ore viene spedito		4,4-5,9 € (a seconda del mezzo di pagamento), gratis ordinativi elevati
Citi Giocattoli	2 gg in Italia	2-4 gg all'estero	Circa 10 € forfaitari
Teatri possibili	Vengono spediti solo gli abbonamenti, reclutati in tempo per la partecipazione		
Caffè Ottolina	Dipende dal servizio di consegna prescelto		Gratuita in provincia di Milano, dipende dalla distanza e dal servizio (DHL, posta celere..)
Germana	Entro 24 ore	massimo 5 gg in località reale	
Hops Libri	1-2 gg espresso	5-10 gg	3,1 € per corriere

		posta	
Verzolla	1-2 gg se il prodotto è in magazzino	Sino a 15 gg in caso contrario	

Anche nelle situazioni in cui l'e-commerce si sta maggiormente sviluppando, i canali di vendita tradizionali non vengono eliminati, ma solo affiancati con nuovi canali: è proprio l'integrazione tra nuovi e vecchi canali a rappresentare la scelta strategica che permette di sfruttare la pervasività delle nuove tecnologie in una situazione in cui permangono numerosi ostacoli al pieno sviluppo dell'e-commerce, principalmente nella logistica.

In qualche caso è emersa una potenziale possibilità che si sviluppasse una certa conflittualità con i canali tradizionali. Poiché le attività logistiche e il presidio del territorio (prossimità) continuano ad essere fondamentali fattori critici di successo anche nell'area dell'intermediazione virtuale, sono state cercate soluzioni di compromesso, in mancanza delle quali, tuttavia, si è preferito privilegiare lo sviluppo del canale di e-commerce (caso Germana), a cui vengono attribuite maggiori potenzialità di sviluppo.

1.4.6. Il mondo esterno: burocrazia e supporti

Un altro ordine di difficoltà si collega agli intralci burocratici, e più specificamente:

- a) problemi fiscali relativi alla gestione della fatturazione via Internet;
- b) problemi di spedizione all'estero, nell'espletamento delle pratiche doganali;
- c) la messa a norma in materia di privacy, sicurezza e editoria (per registrare l'informazione fornita via Internet).

Tali difficoltà hanno in genere comportato un rallentamento e in qualche caso costi aggiuntivi, soprattutto tra coloro che per primi hanno avviato un'attività di e-commerce, che si sono trovati ad operare in un contesto istituzionale che non era ancora pronto a accogliere le novità.

Sempre con riferimento al mondo esterno (Grafica Acquaviva, A.I. sono in attesa di potersi collegare alla banda larga), mentre altre (Net.Com) lamentano la mancanza di incentivi per le aree più periferiche rispetto alle grandi reti infrastrutturali. Emerge inoltre l'assenza di un'offerta informativa, che assista le imprese nel superamento delle difficoltà burocratiche, e formativa, specificamente progettata per le imprese di piccole dimensioni e mirata a sviluppare adeguate competenze per affrontare tutti i principali passaggi critici: dalla formulazione delle strategie per l'avvio di attività di e-business alla selezione e scelta dei

fornitori tecnologici, dalla promozione alla logistica e alla organizzazione dell'impresa.

E' da sottolineare infine che nessuna impresa ha implementato l'e-business su spinta di iniziative pubbliche o è stata facilitata da programmi pubblici. Solo in Teatri Possibili uno stimolo esterno significativo è venuto dalla decisione della Provincia di Milano e della Regione Lombardia di creare un servizio centralizzato di prenotazione degli spettacoli teatrali e di predisporre corsi di formazione di supporto.

1.5. Le caratteristiche delle imprese e i cambiamenti effettuati

Per scelta metodologica si tratta di piccole imprese.

L'esame dei casi realizzati ha subito fatto emergere che le imprese che più usano il commercio elettronico hanno strutture molto agili, che ricorrono a collaboratori o a addetti soci più che a dipendenti stabili. L'e-commerce richiede grande flessibilità all'impresa e questa reagisce flessibilizzando la sua struttura sia, come tradizionalmente avviene nella piccola impresa italiana, con un ampio contributo del lavoro familiare, sia con un'organizzazione destrutturata, sia avvalendosi di contributi di lavoro autonomo, sotto forma di consulenze e collaborazioni coordinate e senza significative trasformazioni organizzative. In queste imprese trova spazio anche il telelavoro, sempre all'interno di rapporti contrattuali autonomi, probabilmente favorito da una certa dimestichezza con le tecnologie informatiche.

In generale emerge una grande cautela negli investimenti. Sono ridotte le spese per la formazione e l'aggiornamento delle risorse umane, anche se con alcune importanti eccezioni. C'è resistenza a effettuare investimenti significativi, differiti a quando Internet sarà un mezzo commerciale più utilizzato. O più semplicemente le resistenze vengono da soci (anche familiari) meno fiduciosi sul ruolo delle nuove tecnologie (Verzolla). Si rinvia il grande salto, in termini di ampliamento della pianta organica, arricchimento professionale, investimenti tecnici sofisticati, a quando le potenzialità offerte dalla rete saranno maggiori. Probabilmente anche la struttura familiare rappresenta un vincolo alla crescita, in quanto l'investimento non deve far rischiare la perdita del controllo dell'attività.

Gli investimenti realizzati si riferiscono principalmente alla costituzione del sito e in qualche caso alla sua promozione.

In ogni caso l'avvio di un'attività di commercio elettronico ha richiesto interventi di ristrutturazione: nell'organizzazione e nelle funzioni, nella ridefinizione dei singoli contributi di tutti gli addetti, nelle tipologie dei rapporti lavorativi. Ma comunque viene confermato, e in molti casi ancor

più accentuato il ruolo dell'imprenditore, che, in aggiunta alla gestione delle principali funzioni strategiche, spesso accentra anche le nuove funzioni legate allo sviluppo delle attività di e-business, in qualche caso anche la posta elettronica.

Poche invece le trasformazioni sulla logistica, ma il miglioramento del sistema logistico è uno degli obiettivi principali da perseguire nel futuro delle aziende che stanno sviluppando il B2B (Verzolla).

Benché si tratti di imprese molto piccole, ciascuna intende operare per proprio conto: è solo un risultato della difficoltà soggettiva ad operare in rete o è giustificata da effettivi rischi e debolezze dell'attività su portali congiunti? Un portale che raccoglie più produttori concorrenti di fatto può tradursi in una mera comparazione dei prezzi e comunque toglie spazi alla contrattazione individuale. D'altro canto l'organizzazione di portali potrebbe garantire oltre a risparmi nei costi anche maggiori possibilità di impatto sul mercato, con una gamma più ampia e con l'avvio di servizi logistici e di assistenza che la singola impresa non può certo assicurare¹⁹.

Nella ricerca delle imprese da intervistare abbiamo cercato di includere le imprese che svolgono attività di e-business iscritte a portali b2c²⁰. Le difficoltà incontrate ci fanno ritenere che i portali che dovrebbero raggruppare imprese concorrenti possono certo avere una funzione importante nella promozione, ma stentano a decollare nelle attività di e-commerce. Le imprese temono che un'azione di vendita congiunta possa tradursi in una mera competizione di prezzo: più favorevoli sono le prospettive per i portali di imprese non concorrenti, che vendono beni e servizi complementari o che sono espressione di un territorio. Il caso Net.Com sembra indicare che la creazione di un *marketplace* potrebbe efficacemente favorire lo sviluppo dell'e-commerce anche in territori e imprese caratterizzati da una limitata diffusione delle tecnologie informatiche. In questi casi il network sviluppa sinergie non competizione.

¹⁹ È impensabile che centinaia di migliaia di piccole e piccolissime aziende possano operare on line ciascuna per conto proprio, moltiplicando a dismisura contatti e corsi.

²⁰ Avevamo escluso l'attività di B2B in collegamento con grandi imprese perché effetto di scelte strategiche prese dalle grandi imprese e non dalle piccole. Sarebbe invece stato interessante analizzare portali b2b tra gruppi di piccole imprese (*many to many*), ma per evitare un'eccessiva frammentazione dell'indagine rispetto alle dimensioni del progetto, abbiamo rinviato questa fase a future indagini.

1.6. I risultati raggiunti

È difficile valutare i risultati, anche perché in molti casi l'avvio dell'attività di e-business è molto recente e non si sono ancora dispiegati gli effetti degli investimenti realizzati.

In generale tutti ritengono che lo sviluppo dell'e-business abbia favorito l'informazione, abbia consentito una più veloce diffusione e un più rapido aggiornamento delle informazioni, sia in entrata sia in uscita, e soprattutto abbia contribuito a un miglioramento dell'immagine aziendale.

Per tentare qualche valutazione più puntuale, anche se a carattere assolutamente provvisorio, abbiamo cercato di raccogliere elementi con riferimento:

- a) alla capacità di attrarre intorno alla propria iniziativa una comunità ampia di utenti, che in uno stadio successivo possono o potrebbero diventare clienti;
- b) al contributo dell'e-commerce in termini di nuovi clienti e fatturato.

Sulle capacità di attrazione hanno concentrato i loro sforzi la maggior parte delle imprese analizzate, ma non tutte hanno predisposto un sistema di monitoraggio che consenta una valutazione. Lo schema successivo mostra come il numero di contatti realizzato sia molto elevato soprattutto per Cdbox.it, Germana e Net.Com.

Schema 5- Contatti realizzati attraverso il sito

Impresa	Contatti	% clienti/contatti
Grafica Acquaviva	35.000 contatti in 2 anni, cui corrispondono 700 richieste e circa 82 clienti	0,2%
Hops libri	180 contatti al mese, con circa 5-6 clienti	3,3%
Germana	Oltre 20 milioni di accessi al sito	n.d.
Verzolla	50 contatti al giorno	n.d.
Cdbox.it	6-7000 contatti al giorno, con 18-20 clienti nuovi	0,3% di clienti nuovi
A.I	n.d.	n.d.
CITI	200 contatti al giorno	50 acquisti al mese
Teatri Possibili	100-150 contatti al giorno (70-75 nel weekend)	8% biglietti e 5% dei corsi venduti on

		line
Addressotek		1 ordine al giorno
Caffè Ottolina	n.d.	
Net.com	300.000 contatti e 10.000 visite al mese	
Italiacase	Oltre 5.000 agenti immobiliari in rete e 25.000 immobili	

Ma più interessante è lo schema sul contributo dell'e-commerce²¹ al fatturato e al reperimento di nuovi clienti. A margine sono riportati Net.com e Italiacase, atipiche rispetto alle altre, in quanto nate proprio per sfruttare le tecnologie del web e la cui valutazione quindi andrebbe effettuata con diversi parametri.

Non sempre sono disponibili dati strutturali e omogenei, ma emerge che la scelta di e-commerce sarebbe probabilmente irrinunciabile per Cdbox.it e Germana, che ad esso devono una parte cospicua della nuova clientela e del fatturato complessivo. L'impatto è significativo anche per Citi Giocattoli, Hops Libri, Grafica Acquaviva e Addressotak, mentre è più marginale negli altri casi, dove l'e-commerce è ancora in fase di avvio

Al di là dei risultati su clienti e fatturato, altre conseguenze dello sviluppo dell'e-business sono connesse all'integrazione e alla razionalizzazione dei rapporti tra imprese (attraverso la sostituzione del catalogo, la riduzione di disguidi nelle consegne degli ordini.), alla riduzione di corsi di specializzazione, all'ampliamento dei mercati, alla velocizzazione della gestione nonché al più efficiente uso del magazzino, laddove questo è stato integrato.

Infine è interessante constatare che tutte le imprese hanno dichiarato di essere soddisfatte dell'investimento realizzato.

Schema 6 - Primi risultati dell'e-business

Impresa	Contributo dell'e-commerce
Cdbox.it	50% del fatturato e 20 clienti nuovi al giorno
Germana	50% del fatturato totale e quasi 100% delle transazioni
Hops Libri	20% del fatturato e 15% dei pezzi venduti

²¹ Sono stati considerati dati su clienti e fatturato realizzati grazie all'attività di e-business, ma non necessariamente attraverso l'e-commerce, includendo perciò le transazioni a partire da un contatto sul Web.

Grafica Acquaviva	40.000-45.000 € di fatturato annuo (oltre 10%)
Addressotak	Quasi 10% del fatturato
A.I. Automazioni Industriali	50% dei nuovi clienti e 5% del fatturato
Teatri Possibili	30% spettatori del teatro e 20% nuovi iscritti ai corsi di recitazione per un complessivo 5% del fatturato
Citi Giocattoli	50 acquisti al mese e 25-30% del fatturato
Verzolla	Circa 100 milioni di fatturato
Caffè Ottolina	Esiguo numero di contatti
Net.Com	La scelta dell'e-commerce era inevitabile data la tipologia di attività svolta, l'impatto non può essere valutato sulla base del fatturato on line
Italiacase	125.000 € di fatturato al 30.11.2001

1.7. Conclusioni

Era nostro obiettivo analizzare esperienze di e-business da parte di piccole imprese, non necessariamente best practice. Molti dei casi esaminati si configurano comunque come esperienze positive, sia perché hanno stimolato l'adeguamento tecnologico e favorito l'apprendimento interno, sia, più raramente, perché hanno consentito di migliorare le performance di vendita, sia infine perché hanno permesso l'acquisizione di capacità da mettere a frutto quando il mercato si svilupperà maggiormente. Essi hanno soprattutto dimostrato che l'implementazione di strategie di e-business può apportare vantaggi significativi anche a imprese di piccola e piccolissima dimensione.

Pur nella diversità della situazione e dei percorsi seguiti, è interessante evidenziare gli aspetti che emergono come fattori critici nel favorire il successo delle iniziative esaminate e riflettere sui punti di debolezza ad essi connessi.

Sulla base delle analisi effettuate ne possiamo individuare diversi, che ruotano attorno a tre concetti base:

1. contenuto;

Innanzitutto, *contenuto* del sito, e quindi attenzione alla sostanza di quanto in esso racchiuso e non alla sua veste tecnologica. È questo un elemento generalmente recepito dalle imprese esaminate, soprattutto da quelle che più sono riuscite a utilizzare il Web per accrescere la loro competitività.

Ma con il termine contenuto si fa riferimento anche a tutti i servizi offerti con lo sviluppo di un sito, non solo e-commerce, ma anche i servizi pre e post vendita e quindi comunicazione, gestione delle relazioni con i clienti, assistenza tecnica: tutte attività che richiedono adeguate professionalità, non sempre presenti all'interno dei casi considerati.

In secondo luogo, *integrazione*, intesa come capacità di unire competenze di settore e informatiche, come capacità di integrare funzioni di marketing e di contatto con il cliente e processi interni, come capacità di sviluppare rapporti costruttivi all'esterno dell'impresa, con partner commerciali e tecnologici.

Se nella maggior parte dei casi il primo livello di integrazione è stato raggiunto, esso si è tuttavia generalmente fermato alla persona dell'imprenditore e non ha coinvolto tutte le risorse umane (scarso orientamento imprenditoriale alla delega e al lavoro di squadra), permettendo così una ridefinizione e ristrutturazione organizzativa. La mancanza di figure dedicate al marketing e alla vendita determina strategie spesso improvvisate in un ambito che richiederebbe invece un'attenzione specifica. Infine solo raramente sono stati sviluppati efficienti collegamenti con altre imprese.

Infine *innovazione*, perché il raggiungimento e il mantenimento di un vantaggio competitivo attraverso la Rete richiedono continui investimenti per accrescere le competenze, sviluppare nuove soluzioni e integrarle utilmente all'interno dell'azienda.

L'attività di innovazione presuppone una costante attività di monitoraggio sia con riferimento al mercato e alla concorrenza, sia in relazione alla propria realtà, gestendo l'enorme mole di informazioni generata dal sito.

Emergono numerose carenze sotto questi aspetti: scarsità di personale con competenze adeguate e soprattutto di personale dedicato, difficoltà e ostacoli a innovazioni organizzative, inadeguatezza o spesso assenza di un sistema di monitoraggio.