



Sintesi a cura
dell'Area Ricerca Formaper

Net economy e imprese: Innovare e competere nell'era del web

Il libro è stato realizzato dall'Area Ricerca Formaper nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL Azione 2 "E-DAPT: L'E-Business e processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori" IT-G-LOM0011. Edizioni Il Sole 24Ore

Febbraio 2005



Editing a cura di Silvia Lupo e Adriana Mongelli

Lo stereotipo più diffuso nell'opinione pubblica lega Internet soprattutto al commercio elettronico, tuttavia la Rete è qualcosa di più complesso e utile dal punto di vista delle aziende e delle loro opportunità. Che cosa significa allora realmente per un'impresa fare e-business?

Ogni volta che un'azienda utilizza intenzionalmente uno strumento messo a disposizione da Internet (posta elettronica, navigazione on-line, motori di ricerca, marketplace, sviluppo di un proprio sito vetrina, commercializzazione di propri prodotti/servizi on-line, acquisto di prodotti/servizi on-line) per svolgere una sua attività, fa e-business. Dall'uso della Rete l'impresa può quindi ottenere alcuni vantaggi, anche attraverso l'impiego di soluzioni molto semplici. Pensiamo alla riduzione dei costi che deriva da un uso continuativo di Internet per comunicare e collaborare più intensamente con clienti e fornitori, oppure alla possibilità di accedere più facilmente ad informazioni fondamentali, superando i limiti imposti dalla propria dimensione e dalla localizzazione geografica.

Le ricerche che sono state realizzate all'interno dell'Iniziativa Comunitaria Equal "E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori" danno la possibilità di avere un'analisi approfondita della ricchezza e della complessità che contraddistinguono l'uso che le imprese lombarde fanno di Internet nella gestione della loro attività, anche in rapporto al vasto panorama dell'offerta di soluzioni ICT che sempre di più assume le piccole e medie imprese come target privilegiato.

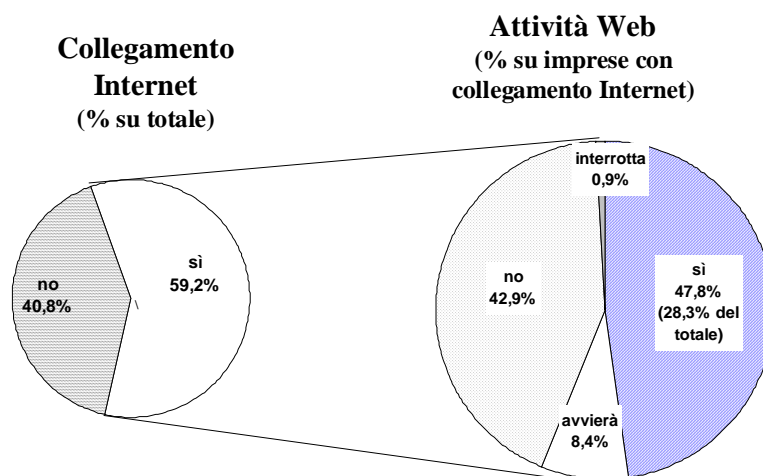
Viene qui sintetizzata la cospicua attività di ricerca svolta nell'ambito del progetto e in particolare:

- Ricerca quantitativa sull'uso dell'ICT nelle imprese lombarde condotta su un campione significativo di oltre 2.700 imprese con accesso a Internet;
- Indagine qualitativa sull'offerta di servizi e soluzioni ICT per le piccole e medie imprese svolta attraverso la realizzazione di 20 interviste a imprese rappresentanti dell'offerta;
- Studio di casi di portali/marketplace per le PMI.

• L'e-business in Lombardia

La transizione verso l'economia basata su Internet coinvolge ancora una ridotta percentuale delle imprese. Un'indagine condotta su un campione significativo di oltre 2700 imprese lombarde, che per la prima volta include le microimprese, ha consentito di analizzare il livello e le modalità di utilizzo dell'ICT nelle imprese tradizionali. Proprio la presenza nel campione delle realtà con meno di 10 addetti aiuta a cogliere alcuni segnali di debolezza, non sempre percepibili dalle analisi condotte su imprese di dimensioni più grandi. Primo fra tutti emerge il dato sulla presenza di collegamenti ad Internet: il 40% delle imprese non hanno ancora accesso alla Rete, rimanendo escluse dalla possibilità di utilizzare il Web a supporto delle attività inter-aziendali. Elemento che risulta aggravato se pensiamo che la Lombardia rappresenta il principale mercato ICT a livello nazionale, nonché il territorio dove è maggiormente concentrata l'offerta di hardware, software e servizi. Siamo quindi ancora lontani dalla situazione, da molti osservatori considerata essenziale alla sopravvivenza, in cui tutte le imprese hanno un PC e un collegamento a Internet, così come tutte le imprese hanno un telefono, fondamentale per l'integrazione con l'ambiente circostante.

Figura 1 Le imprese lombarde con accesso a Internet e con un'attività web



Le escluse da Internet sono prevalentemente microimprese, che risultano collegate in meno del 50% dei casi. Molte di esse sono artigiane, con una dimensione strettamente locale e isolate dai network di subfornitura, attive nei settori più tradizionali, soprattutto in attività che presuppongono una continua interazione personale e una contiguità fisica con il cliente e in cui l'influenza di Internet è perciò più limitata. Il loro non accesso alla rete è principalmente legato ad una non conoscenza dello strumento. La difficile comprensione del suo utilizzo e delle sue potenzialità non ne favorisce la diffusione, affidata in buona misura al passa-parola e alla conoscenza diretta di chi vende i servizi e di chi ne ha usufruito in maniera soddisfacente. Esiste quindi un problema culturale serio, in parte legato all'età non giovanissima della media degli imprenditori di piccole imprese, che ostacola la diffusione delle tecnologie ICT, con effetti sulla produttività dell'intera economia.

La ricerca si concentra sulle imprese che hanno un collegamento con Internet, tra cui si osserva una buona diffusione di attrezzature e competenze informatiche di base. Nelle imprese analizzate sembra prevalere un approccio graduale, ma irreversibile, verso l'ICT, utilizzato per esplorare incrementalmente le diverse opzioni. Tra le opportunità offerte da Internet, il commercio elettronico, generalmente al centro dell'attenzione dei mass media, non rappresenta l'obiettivo principale delle imprese, né quello ultimo. Le ragioni sono molteplici: sia perché non sempre i beni e servizi prodotti possono essere scambiati on line, sia perché la fiducia sullo strumento è stata raffreddata dalla ripetizione di ottimistiche previsioni cui non ha seguito un'effettiva significativa espansione, sia ancora perché richiede cambiamenti organizzativi, e più in generale negli atteggiamenti, che hanno bisogno di tempo per essere attuati e assimilati.

Tabella 1 Aree funzionali interessate dall'ICT (% di voti 8-10 su un range 1-10)

	Ora	Nei prossimi 2 anni	differenza
amministrazione	44,9	50,9	6,0
vendite e relazioni con i clienti	26,3	38,6	12,3
marketing e comunicazione	24,0	34,8	10,8
gestione delle informazioni e banche dati	21,5	28,9	7,4
approvvigionamento e relazione con fornitori	18,5	27,1	8,6
produzione e logistica	16,8	25,0	8,2
risorse umane	6,3	13,0	6,7

Le imprese appaiono maggiormente interessate ad altre applicazioni, a partire da quelle in cui ne percepiscono più facilmente gli effetti positivi e che non richiedono cambiamenti radicali nel loro assetto organizzativo: sono le applicazioni di cui hanno compreso il funzionamento e che sanno di poter gestire¹. Da qui da un lato l'elevata diffusione dei siti informativi, con cui presentano i propri prodotti e servizi a un mercato che potenzialmente è mondiale e creano un canale di comunicazione coi clienti. Dall'altro lato le frequenti applicazioni dell'ICT nell'area dell'amministrazione o della gestione delle banche dati, o ancora l'uso di Internet per la posta elettronica, per la ricerca di informazioni, nei rapporti con le banche. Tutte applicazioni che non stravolgono l'assetto organizzativo delle imprese. Per contro sono più rare le applicazioni per acquistare e vendere, per la gestione della produzione o delle risorse umane, che presupporrebbero maggiori trasformazioni e rispetto alle quali le imprese restano per lo più in atteggiamento di attesa. L'adozione dei nuovi strumenti, in genere, non è quindi tale da consentire l'acquisizione di particolari vantaggi competitivi, attraverso l'accrescimento dei livelli di efficacia e di efficienza nello svolgimento di tutte le principali funzioni aziendali e/o l'acquisizione di specifiche competenze distintive.

Anche le modalità di impiego delle ICT appaiono differenziate in funzione delle dimensioni aziendali, riflettendo diversità nelle esigenze e nelle risorse, in termini economici e di competenze (economiche e non). Un altro elemento che emerge dalla ricerca è il limitato, se confrontato con il dato di *home-banking*, uso di Internet nei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Questa differenza dipende soprattutto da un ritardo del settore pubblico, rispetto al settore bancario, nello sviluppo di modalità di scambio on line.

¹ Le interviste con gli operatori dell'offerta sottolineano la difficoltà di far capire ai clienti, soprattutto piccole imprese, la stretta integrazione delle soluzioni di rete con tutta la realtà aziendale

L'avvio di attività web e a maggior ragione di un'attività web abilitata a transazioni commerciali, generalmente interviene in imprese che hanno già un uso diffuso di Internet, come evidenzia la tavola successiva.

Tabella 2 Diffusione di Internet e attività web nel totale imprese lombarde con almeno 3 addetti (A) e nelle imprese ad elevata pervasività ICT (B)

	A	B	B/A
	% su totale imprese	% a medio-alta pervasività ICT sul totale imprese	
non hanno Internet	40,8	0	0
hanno Internet, ma non web	30,9	8,2	26,5
Hanno attività web	28,3	15,6	39,2
- siti non caratterizzati	4,5	1,6	35,6
- siti informativi	17,4	8,9	51,1
- siti commerciali	6,4	5,1	79,7
Totale	100	23,9	23,9

L'attività web (e il commercio elettronico) non si è arrestata alle imprese di medio-grande dimensione, ma certamente coinvolge solo una parte di quelle piccole. Le grandi imprese hanno maggiori risorse e sono le prime a cogliere le opportunità e le piccole non sembrano interessate o sono state deluse dalle modalità collettive (partecipazione a portali, *marketplace*..) di stare sul web, che pure potrebbero permettere significativi risparmi.

L'analisi delle imprese con un'attività web, che rappresentano il 28,3% delle imprese lombarde e quasi la metà di quelle che hanno un collegamento Internet) permette di fornire un'immagine più articolata dell'informatizzazione del nostro sistema economico. La ricerca ha individuato tre tipologie di attività web, che corrispondono a tre modalità di approccio. La modalità più diffusa (riguarda il 17,4% delle imprese lombarde, il 61,5% di quelle che hanno un'attività web) è quella del sito vetrina, con cui le imprese si propongono soprattutto di fornire informazioni sull'azienda e sui prodotti/servizi, spesso nella prospettiva di creare un nuovo canale di vendita. Si tratta cioè, in molti casi, di un primo passo esplorativo entro un processo di sviluppo più complesso. Un gruppo più ristretto (6,4% delle imprese lombarde, 22,7% di quelle con un'attività web) è invece in una fase più avanzata del processo di informatizzazione. La loro presenza sul web è più attiva ed è frequente l'uso dell'informatica per l'integrazione delle diverse fasi aziendali. Infine un piccolo gruppo (4,5% delle imprese lombarde, pari al 15,8% delle imprese con un'attività web) ha un'attività web che sembra essere stata costituita senza una chiara strategia e perciò non caratterizzata da obiettivi e funzioni specifiche.

Se accanto ai dati che fotografano la situazione al momento attuale, consideriamo le dichiarazioni di intento, sembra che il processo di informatizzazione possa accelerare nel breve periodo: la domanda di ICT è in espansione nonostante la crisi, i collegamenti, al momento in prevalenza lenti, dovrebbero velocizzarsi, molte imprese progettano di accrescere le applicazioni ICT un po' in tutte le aree e soprattutto in quella commerciale, le attività web saranno più numerose e potenziate, anche perché il livello di soddisfazione sugli investimenti sostenuti è generalmente buono. Cresce il numero di imprenditori che hanno una visione del web come di una funzione che si integra e deve essere integrata con le altre realtà aziendali. Si è già detto che il processo di informatizzazione è irreversibile e offre moltissime opportunità di sviluppo; è tuttavia difficile fare previsioni sulla velocità di diffusione e infatti le previsioni fatte nel passato si sono rivelate erranee.

Le imprese hanno bisogno di tempo per capire quanto potranno ricavare da Internet; alcune, più innovatrici o visionarie, hanno deciso di provare se funzionava, anticipando i concorrenti, altre hanno preferito aspettare che la massa adottasse le nuove tecnologie. Ormai esiste una base adeguata di sperimentazione e, soprattutto, sono confortanti i risultati di coloro che hanno sostenuto maggiori investimenti nelle tecnologie ICT.

- **Offerta di soluzioni ICT e piccole imprese: un rapporto difficile**

L'analisi ha teso ad individuare le caratteristiche dei fornitori e ha evidenziato le criticità che caratterizzano il rapporto con la domanda espressa dalle piccole imprese. Si tratta di una ricerca qualitativa che ha coinvolto 20 operatori dell'offerta ICT, selezionati in base alla ricostruzione del processo che un'impresa si trova ad affrontare per utilizzare Internet per potenziare il proprio business.

In questo ipotetico processo, i fornitori di soluzioni di e-business a cui le piccole e medie imprese possono rivolgersi, si possono collocare su quattro livelli:

1. **I fornitori di servizi di connettività e di piattaforme tecnologiche** (housing-hosting) necessari ad accedere alla rete. Sono gli Internet Service Provider (ISP) che offrono servizi di accesso alla Rete e i

- fornitori di piattaforme che ospitano siti web. All'interno di questa categoria sono stati intervistati due operatori, entrambi rappresentati da piccole imprese con sede in Lombardia.
2. **Le Web agency:** sono le società che sviluppano i siti e le strategie di comunicazione in rete. A questa categoria appartengono sei operatori intervistati.
 3. **I fornitori di soluzioni per l'integrazione dei diversi processi aziendali su base web** (amministrazione, logistica, gestione clienti e fornitori...). All'interno di questa classe, i sei soggetti coinvolti sono per lo più piccole imprese che sviluppano soluzioni specificatamente indirizzate alle aziende di piccole dimensioni.
 4. **I fornitori di servizi strategici**, finalizzati a rendere competitiva l'azienda attraverso il potenziamento di alcune attività svolte in rete. Si tratta da un lato di società di consulenza marketing, dall'altro di società specializzate nella fornitura di servizi specifici, quali l'indicizzazione sui motori di ricerca o, ancora, nella realizzazione di software specifici, come quelli per la gestione di statistiche sugli accessi al web.

In base a questo schema abbiamo così costituito il gruppo di aziende che abbiamo intervistato (tabella 1).

Seguendo quella che è la tendenza del settore, più della metà delle imprese intervistate sono giovani, nate da non più di tre anni. Sono, inoltre, aziende imprenditoriali che vedono la maggioranza dei soci direttamente impegnati con la gestione dell'attività.

In definitiva si tratta, in genere, di piccole imprese che hanno le caratteristiche classiche delle piccole imprese di altri settori: sono state avviate da poche persone che hanno sviluppato il loro know-how adattandolo sulla base delle innovazioni tecnologiche e delle esigenze della loro base clienti.

Pur nella varietà delle soluzioni offerte dalle rispettive aziende, i rapporti degli operatori intervistati con le aziende di dimensioni piccole e medie sono molto critici.

Da un lato le PMI sono viste come un grande mercato, numeroso e diffuso nell'ambiente, un potenziale obiettivo della loro espansione commerciale. Tuttavia, come spesso accade, la loro visione delle PMI è circondata da un serie di stereotipi.

Per prima cosa le PMI sono generalizzate come un'unica realtà e un unico modello organizzativo, essenziale, di piccola scala e, in ultima analisi, con necessità semplici e standard. Si dà per scontato che le PMI siano un mercato difficile perché povero, in termini di possibilità di investimenti, e arretrato, in termini di cultura tecnologica.

Dall'analisi delle criticità incontrate la situazione appare più complessa.

Per prima cosa la realtà delle PMI è estremamente articolata e non può essere analizzata e compresa senza un adeguato processo di segmentazione e distinzione delle componenti che vi sono presenti. È evidente, anche dai dati rilevati con le interviste, che esistono dei soggetti più dinamici ed evoluti dal punto di vista informatico: questo livello tecnologico non è necessariamente in funzione della dimensione piuttosto della cultura organizzativa, produttiva dell'azienda e del suo gruppo dirigente.

Molte delle difficoltà di rapporto con clienti o potenziali clienti derivano piuttosto dall'incapacità di sviluppare un reale approccio di marketing che, prima di tutto, vuol dire comprensione e conoscenza delle reali esigenze del settore.

Per quanto riguarda la domanda di servizi di connessione e di applicazioni software, le PMI sono clienti prevalentemente di fornitori di grandi dimensioni dal forte brand. Le piccole imprese preferiscono queste soluzioni anche se standard, sovradimensionate e poco flessibili perché, contemporaneamente, offrono garanzie di affidabilità, facilità nell'aggiornamento, assistenza. La questione non è il prezzo ma la sicurezza.

Il problema dei costi dei servizi e delle soluzioni non rappresenta più, in termini assoluti, una barriera per tutte le piccole imprese: soprattutto le aziende dei settori industriali sono già avvezze ad affrontare investimenti consistenti. Anche nei servizi ci sono settori, come quello della distribuzione della componentistica industriale o dei *retailer* di prodotti industriali, dove la tecnologia informatica è presente massicciamente.

Tuttavia la scelta di sostenere un investimento è sempre vista nell'ottica del beneficio che questo investimento arreca all'impresa.

Molte delle aziende intervistate lamentano come un limite il fatto che gli imprenditori delle PMI valutano l'investimento in un'ottica di beneficio concreto e immediato: le piccole imprese pongono domande quali "quanto ci guadagno", oppure "che vantaggio ho?".

In realtà questo è il modello decisionale con cui le PMI affrontano la maggior parte delle scelte strategiche e degli investimenti. Nell'ottica di una piccola realtà la prospettiva immediata è spesso l'unica compatibile con le sue risorse e la sua situazione competitiva. D'altro canto le PMI hanno nella velocità e nella flessibilità il loro punto di forza. Nell'enfasi sulla prospettiva a breve, circoscritta, non ci sono, pertanto, soltanto elementi negativi.

Le innovazioni e i nuovi modelli di business, inoltre, circolano nell'ambiente e passano da azienda ad azienda attraverso meccanismi imitativi. Se mancano modelli di riferimento, realtà già operanti a cui fare riferimento, è difficile che la piccola impresa da sola sia in grado di formalizzare la sua esigenze in un preciso input per i fornitori.

Al centro della loro attenzione c'è, prima di tutto, ciò che può far produrre di più (a minor costi e più in fretta) e poi ciò che può aiutare a vendere di più (a nuovi clienti e in nuovi mercati). Le altre funzioni dell'azienda sono viste come accessorie.

Gli imprenditori e i manager delle aziende dell'offerta sono, in genere, tecnici che conoscono poco le realtà specifiche delle PMI. Tendono ad affrontare le esigenze dei clienti in termini funzionali, analizzando i problemi in termini di processi e flussi. Il problema non è, come spesso si banalizza, la difficoltà del linguaggio che usano. Bensì è nel modello di azienda a cui fanno riferimento: l'azienda complessa con funzioni e strutture ben definite e facilmente riconoscibili.

Le PMI non sono così. Sono strutture semplici, amebiche, dove le funzioni sono fluide e ci sono spesso delle sovrapposizioni. La tecnologia che supporta i processi è semplice e molto intuitiva, anche se spesso è il risultato di un lento e lungo processo di perfezionamento per tentativi ed errori. Entrare in una PMI e cercare di identificarne riferimenti organizzativi chiari e distinti è un errore di prospettiva. Immaginare di introdurre complessi sistemi informativi è altrettanto irrealistico.

Le soluzioni ICT possono proporre un impatto innovativo sul sistema delle attività e l'organizzazione (in ogni caso le PMI non sono sistemi immobili e cristallizzati) ma è rischioso implicare delle trasformazioni che non producano snellimento e sgravio.

Una piccola impresa che si trova costretta ad introdurre un sistema ERP avrà sicuramente un aggravio delle condizioni della sua organizzazione durante il periodo di implementazione: questo aggravio può essere tollerato e gestito se c'è una ricaduta in termini di *speed up* dell'organizzazione, se cioè dopo le cose saranno più semplici e più veloci. Ma gli operatori dell'offerta non sempre sanno parlare in questo modo né, nei fatti, possono prospettare risultati di questo tipo attraverso l'applicazione delle loro soluzioni.

Hanno successo quegli operatori ICT che sono arrivati nelle aziende clienti dapprima con soluzioni più tradizionali quali, l'informatica (hardware e software), le reti, sistemi per l'automazione, ecc. Sono già dei fornitori riconosciuti, da un lato, e spesso hanno una visione molto concreta delle realtà aziendali dei clienti, dall'altro. Soprattutto hanno capito che il cliente vuole soluzioni che lo aiutino e non gli complicano la vita. Una buona soluzione, in questo senso, ha sempre un prezzo giusto.

Sanno anche offrire prodotti modulari, che crescono con la disponibilità del cliente. Spendono molto tempo prezioso a cercare di comprendere le necessità del cliente e a spiegare le funzionalità delle soluzioni offerte. Garantiscono assistenza post vendita, disponibilità ad affrontare tempestivamente eventuali problemi, forniscono ausili per la formazione del personale interno all'azienda cliente.

In questo modo seguono e sostengono il processo di apprendimento e di crescita dell'organizzazione del cliente.

- **Aggregazioni di imprese on line: i portali e i marketplace per le piccole imprese**

L'analisi condotta da Formaper sul rapporto tra nuove tecnologie ICT e piccole imprese ha preso in esame casi di aziende tradizionali di piccole e medie dimensioni che hanno sperimentato modalità di business attraverso la Rete partecipando a forme di aggregazione on line, come *portali collettivi*, *marketplace* e *virtual mall*. Lo studio presenta esperienze concrete di soggetti che hanno dato vita e gestiscono *comunità* di imprese in Rete, iniziative che mirano ad aggregare aziende, offrendo servizi a livelli più o meno accentuati di partecipazione e interazione tra le imprese stesse. Si tratta di progetti promossi dalle stesse imprese, ma il più delle volte da soggetti terzi (associazioni di categoria, grandi imprese, professionisti) che si propongono di avvicinare le piccole imprese alle nuove tecnologie, rendendo accessibili tramite Internet una serie di servizi per l'ottimizzazione di alcune attività aziendali: la promozione di prodotti e servizi, le relazioni con clienti e fornitori, le vendite e/o gli acquisti.

Non è sempre facile definire e differenziare tali progetti. Spesso, infatti, questi siti hanno molteplici funzionalità, si rivolgono contemporaneamente a destinatari di diverso tipo e integrano, al loro interno, funzioni differenti. Le definizioni, inoltre, non sono sempre condivise, soprattutto per quelle tipologie che vengono generalmente utilizzate per indicare una pluralità di iniziative. Alla luce di queste osservazioni, nella tavola seguente riportiamo le definizioni a cui lo studio ha fatto riferimento e che hanno guidato la classificazione dei casi analizzati.

Tabella 3 Le definizioni utilizzate

Tipologia sito	Funzione principale	Caratteristiche
Portale	Raccolta e erogazione di informazioni Erogazione di servizi accessori	Orizzontale (molteplici aree tematiche) Verticale (area tematica unica) Territoriale (informazioni su un'area geografica)
Mall	Vendita B2C	Generalista (più tipologie di prodotti/servizi) Settoriale (unica tipologia di prodotti) Territoriale (vendita di prodotti tipici)
Marketplace	Intermediazione B2B	Orizzontale (scambio tra aziende di settori diversi) Verticale (scambio tra aziende di uno stesso settore o filiera)
Piattaforme funzionali non commerciali	Servizi specialistici non commerciali	

Sono fondamentalmente tre le tipologie di servizi offerte dalle piattaforme analizzate² alle imprese aderenti:

- servizi informativi
- servizi a supporto di processi aziendali (rapporto con clienti e fornitori, amministrazione, magazzino, marketing, vendita)
- servizi di intermediazione tra imprese o tra imprese e consumatori (spazi virtuali promossi da soggetti terzi in cui le imprese si incontrano per scambiare beni e servizi o per venderli attraverso la Rete).

Nonostante alcune iniziative siano caratterizzate dalla compresenza di diverse tipologie di servizi, ciascun caso analizzato ha un'attività prevalente, un servizio maggiormente utilizzato dalle imprese che non sempre coincide con quello per cui il portale è nato.

Le funzioni e i servizi informativi

I servizi di trasmissione e diffusione delle informazioni possono essere considerati servizi di base, offerti in generale da tutte le esperienze considerate, che nello stesso tempo risultano centrali, talvolta esclusivi, in alcune di esse. Essi non solo sono considerati i più facili da erogare ma sembrano essere quelli maggiormente coerenti con l'uso che le imprese, soprattutto di piccole dimensioni, fanno di Internet. I portali che principalmente erogano informazioni si propongono di diventare un punto di riferimento per imprese, operatori e consumatori interessati ad un certo prodotto, un punto di aggregazione attorno al quale ruotano i soggetti che operano all'interno di un determinato settore, fanno parte di una associazione o sono interessati ad una determinata tematica.

Possiamo riconoscere due funzioni fondamentali svolte da questi siti:

- Comunicare con le imprese: è una funzione svolta soprattutto dai siti di associazioni di categoria che diventano un canale aggiuntivo rispetto a quelli tradizionalmente utilizzati per entrare in contatto con gli associati e informarli sulle iniziative dell'associazione;
- Fornire informazioni specialistiche riguardanti il settore di riferimento: normative, certificazioni, eventi e fiere, formazione, approfondimenti su tematiche specialistiche.

I servizi di supporto a processi e funzioni aziendali.

Una serie di portali considerati svolge principalmente una funzione di sostegno ad attività e processi interni alle aziende che vi partecipano.

Questo significa che nel portale le aziende aderenti trovano strumenti volti ad incrementare il rendimento di attività svolte prevalentemente in modo tradizionale, oppure gestite on line, ma attraverso iniziative individuali, come i siti web aziendali.

Molte delle imprese che abbiamo coinvolto nella ricostruzione dei casi oltre a partecipare al sito collettivo hanno anche un sito personale, magari una semplice vetrina, e utilizzano il portale come canale aggiuntivo di comunicazione e marketing. Oppure usano il portale come prima sperimentazione di funzioni più avanzate, come quelle commerciali, che richiederebbero un investimento maggiore in termini di risorse economiche, tecnologiche ed organizzative.

Il marketing e la comunicazione sembrano essere le funzioni aziendali che vengono maggiormente interessate dal supporto offerto dai portali collettivi. Essi, infatti, si propongono principalmente di dare visibilità alle aziende che rappresentano, di promuoverne prodotti e servizi non richiedendo loro uno sforzo gestionale e organizzativo.

In questa tipologia possono ricadere anche le piattaforme sviluppate per sostenere gruppi di imprese nella gestione di alcune attività di supporto alle relazioni commerciali B2B: posta elettronica, scambio di documenti

² I casi sono stati ricostruiti attraverso interviste ai soggetti promotori e ad una o più imprese aderenti.

commerciali, gestione della logistica e dei sistemi informativi. E' il caso di una piattaforma creata da un gruppo di cinque imprese per omogeneizzare e rendere integrati i loro sistemi gestionali. Accanto ad una parte pubblica rivolta ai clienti che intendono prendere visione, verificare la disponibilità ed eventualmente effettuare un ordine sui prodotti offerti dalle cinque aziende, la piattaforma consente ai cinque soci di mettere in comune alcune applicazioni dei sistemi informatici (posta elettronica, sistemi gestionali, logistica), nonché gli acquisti (attraverso la creazione di un gruppo di acquisto che consente ai soci di negoziare condizioni più vantaggiose con i fornitori comuni) e alcuni servizi di supporto alla vendita, come il marketing attraverso la promozione di un marchio comune.

I servizi di intermediazione tra imprese e tra imprese e consumatori

Alcuni siti analizzati sono nati con l'intento di facilitare l'incontro tra domanda ed offerta, in un'ottica B2C o B2B.

Le esperienze di tipo B2C, definite mall, hanno l'aspetto di centri commerciali all'interno dei quali il cliente può navigare e scegliere tra i prodotti di imprese diverse, effettuando un unico ordine e con un'unica consegna. Le imprese che aderiscono a queste comunità usufruiscono dei servizi di gestione del processo di vendita che sono centralizzati nel mall (azioni commerciali e di marketing, gestione del magazzino, gestione della consegna e del pagamento).

La centralizzazione dei servizi, che sgrava l'impresa da una serie di operazioni che richiederebbero impegnativi adeguamenti tecnologici e organizzativi, può rappresentare anche un limite per le aziende i cui prodotti, esposti in una vetrina comune, sono facilmente paragonabili a quelli dei concorrenti. Inoltre, l'autonomia delle imprese è sacrificata e scarse sono le possibilità di personalizzare la strategia commerciale, l'aspetto del negozio, la scelta dei prodotti.

Sul versante dell'intermediazione B2B, possiamo considerare i marketplace, mercati virtuali in cui si incontrano imprese per scambiare beni e servizi. Sono iniziative realizzate, sviluppate e gestite da soggetti terzi che hanno il compito di attrarre venditori e compratori, di raccogliere e sistematizzare il materiale informativo sui prodotti, di mettere a loro disposizione gli strumenti per portare a termine le trattative e, quando previste, le transazioni on line.

I progetti analizzati che ricadono in questa tipologia risultano essere degli spazi di negoziazione tra imprese che, nella maggior parte dei casi, concludono la trattativa acquistando off line, grazie all'intervento di strutture tradizionali che supportano le parti.

Quasi tutte le iniziative analizzate sono state avviate seguendo obiettivi ambiziosi che non raramente hanno subito revisioni e, talvolta, ridimensionamenti. Il più delle volte gli ostacoli incontrati nel percorso di realizzazione sono stati attribuiti dai soggetti promotori all'arretratezza tecnologica e alla debolezza strategica delle piccole e medie imprese. In realtà, il coinvolgimento nell'analisi delle imprese destinatarie ha mostrato che la loro adesione o mancata partecipazione a queste forme di presenza in Rete è sempre più il frutto di valutazioni maturate prendendo in considerazione gli effettivi vantaggi che possono portare loro. Quando le imprese percepiscono l'utilità e i vantaggi che possono ricavare dalla partecipazione a queste piattaforme, esse aderiscono. Possiamo parlare di cautela, ma non di rifiuto aprioristico delle iniziative.

Per lo più ci sembra che non sempre gli obiettivi di imprese e promotori convergano e che, quindi, la gamma di servizi offerti sia sovradimensionata rispetto a ciò che le imprese sono disposte a sostenere.

Nel loro complesso, ci sembra che le debolezze che talvolta questi progetti mostrano, si manifestino a due livelli:

- livello di coinvolgimento delle imprese;
- specializzazione delle funzioni e dei servizi offerti.

Il coinvolgimento delle imprese nella maggior parte dei casi avviene in fase di promozione e comunicazione delle iniziative, raramente precede le fasi di studio e di realizzazione dei servizi proposti. Si chiede alle imprese, quindi, di aderire a soluzioni destinate ad intervenire sull'operatività aziendale senza fornire loro adeguati strumenti conoscitivi per gestire il cambiamento.

Purtroppo questo le configura spesso come soluzioni "preconfezionate", che si propongono di offrire servizi, poco specializzati e raramente studiati a partire dalla raccolta e dall'analisi delle esigenze delle imprese, quindi raramente integrabili su ciò che le imprese eventualmente già possiedono. Spesso accade, quindi, che di fronte ad una vasta gamma di servizi offerti, le aziende aderenti utilizzano quelli a minor impatto, che non comportano un ridisegno strategico e organizzativo delle loro attività. Non a caso risultano funzionali i progetti nati dall'iniziativa diretta di imprese che si mettono insieme per condividere strumenti in grado di velocizzare e semplificare alcuni processi (emissione e scambio di documenti commerciali, ad esempio).

Passando a considerare il livello di specializzazione, le esperienze studiate e i servizi offerti appaiono talvolta scarsamente caratterizzati, grandi contenitori di informazioni e erogatori di una molteplicità di servizi. Come abbiamo visto, questo finisce per non rendere chiara l'utilità, sia per le imprese fornitrici che per i clienti, e porta le aziende ad aderire solo parzialmente ai servizi offerti.

La specializzazione, al contrario, in una o poche delle operazioni, anche parziali, legate alle attività aziendali tradizionali sembra essere premiante, come dimostrano le esperienze dei marketplace o di quelle piattaforme fornitrici di servizi specialistici (ad esempio scambio di documenti commerciali).

Tabella 4 Classificazione degli operatori intervistati per tipologia

TIPOLOGIA	NOME OPERATORE
Fornitori di servizi di housing/hosting e di soluzioni o piattaforme tecnologiche	Business Network Service: hosting e registrazione domini Ancara.net: hosting e registrazione domini
Web agency, società di sviluppo di siti e di strategie di comunicazione in rete	Kigol: creazione siti web Magut Design: creazione siti web e sviluppo grafica on e off line Kemen: soluzioni per il web. Sviluppo applicazioni, siti e contenuti multimediali MarkCom: sviluppo siti e soluzioni gestionali Engitel: sviluppo siti e soluzione di content management Tomato Interactive: costruzione siti e applicazioni per la messaggistica avanzata
I fornitori di soluzioni che rendono possibile l'integrazione dei diversi processi aziendali su base web	Link I.T.: sviluppo di soluzioni per l'integrazione di sistemi I-dome: microsoluzioni ASP Axioma: sistemi ERP PAT: soluzione CRM Marazzini Software: soluzione CRM C2Web: soluzione CRM in modalità ASP
Fornitori di servizi strategici, finalizzati a rendere competitiva l'azienda attraverso il potenziamento di alcune attività svolte in rete	Daimon: creazione di contenuti editoriali per il web Contactum: consulenza marketing 1 to 1 Lab: consulenza marketing, usabilità siti Shiny: sistemi per il monitoraggio accessi