

4. L'APPLICAZIONE DI SISTEMI WEB-BASED NELLA PICCOLA IMPRESA: ALCUNE ESPERIENZE NEL SETTORE ABBIGLIAMENTO

di Luca Giusti, Gianluca Marchi

4.1. Premessa

Il rapporto che lega l'impresa alla Rete e alle sue applicazioni solo negli ultimi anni sta cominciando a delinearsi più compiutamente per natura ed intensità. Le molte sperimentazioni, anche di scarso successo, che hanno caratterizzato gli anni passati, hanno lasciato sul campo non solo investimenti e obiettivi irrealizzati, ma nel contempo hanno contribuito a far nascere nuove conoscenze e nuove consapevolezza, su cui poter ragionevolmente costruire per il futuro prospettive più solide d'integrazione tra imprese e nuove tecnologie dell'informazione, tra imprese e Internet.

Gli errori di valutazione, compiuti più volte in passato, sono stati di duplice e contrapposta natura. Da un lato, le tecnologie internet-based sono state viste come uno strumento per radicali riconversioni dei modelli di business delle imprese, di per sé in grado di condurre ad una re-ingegnerizzazione della catena del valore, con conseguenti profondi mutamenti negli assetti strategici ed organizzativi d'azienda e nella ripartizione verticale delle funzioni lungo le filiere industriali, e con cambiamenti potenzialmente molto rilevanti anche sulle modalità di creazione del valore per il consumatore finale (Hagel, Singer, 1999). Dall'altro, all'estremo opposto, si è concepito l'apporto potenziale delle nuove tecnologie come confinabile alla semplice "presentazione" in Rete delle imprese, attraverso l'istituzione di siti *corporate* che raramente, nell'esperienza concreta, si sono mostrati capaci di raggiungere anche quei pochi, limitati ma essenziali, obiettivi che alla presenza in rete sono normalmente associati, e cioè visibilità ed una rappresentazione dell'impresa sull'ambiente esterno coerente con la sua identità, in grado di trasferire ai potenziali interlocutori contenuti utili per migliorare il posizionamento della marca o del prodotto sul mercato.

Date queste impostazioni, il rischio, sempre in agguato, è di vedere schiacciata la discussione su una disputa poco proficua sul tema “Internet serve / Internet non serve”, allontanandosi dal problema reale, su cui invece sarebbe più utile concentrare gli interessi e gli sforzi di imprenditori, manager e consulenti, che consiste piuttosto nel definire con più precisione cosa fare “perché Internet possa servire” e quali approcci possano risultare migliori per pilotare l’impresa, specialmente la piccola e la media impresa, verso l’adozione di strutture relazionali internet-based in grado di connetterla meglio con l’ambiente esterno e su cui far confluire parte dei flussi informativi tradizionalmente incorporati nel prodotto o che transitano nei canali fisici. Anzi, è proprio l’identificazione di quale parte di questi flussi possa essere proficuamente messa in rete e quale no, a rappresentare uno dei termini essenziali del problema manageriale stesso.

Quindi, meno attenzione agli strumenti in sé considerati, che, in quanto strumenti, sono efficaci nel momento in cui l’utilizzatore ne ha compreso le potenzialità e ne fa un utilizzo consapevole ed adeguato alla situazione, e più attenzione alla strategia complessiva di approccio all’ambiente esterno, in grado di rendere attivabili quegli strumenti nel modo migliore. D’altra parte, la sensazione che sembra cogliersi è che la fase che oggi si sta attraversando veda appunto il passaggio da una visione di internet come modello a sé stante, in grado di dare apporti prevalentemente di natura straordinaria alla gestione d’impresa, soprattutto in merito alla gestione di mercati nuovi e clienti nuovi, ad internet come modello diffuso di supporto all’azione ordinaria delle imprese, soprattutto verso i mercati e i clienti (o i fornitori) consolidati¹. In più, c’è una consapevolezza nuova e più matura sulle

¹ Non si vuole disconoscere la possibilità che modelli di creazione di valore nuovi possano emergere a seguito di processi di virtualizzazione dei rapporti con l’ambiente esterno operati dall’impresa. Si ritiene, tuttavia, che, in linea con quanto sostenuto da alcuni autori, anche dopo l’avvento massiccio delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione, molti settori continueranno a mantenere gli assetti competitivi e i modelli di configurazione di canale preesistenti. Se questa impostazione si mostrerà corretta, le imprese che hanno già una centralità nella rete fisica tenderanno a mantenere un ruolo preminente anche nella rete virtuale, sviluppando forme più intense e stabili di collaborazione con gli attori partner con cui le relazioni sono già in essere. Per tutti si veda il contributo, alla base di molti altri successivi, di Sarkar M.B., Butler B., Steinfield C., Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace, *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 1, n. 3, 1995.

implicazioni anche di carattere organizzativo che l'introduzione di Internet comporta. Infatti, anche se i processi d'adozione, a livello di singola azienda, sono normalmente segmentati e scadenziati nel tempo, l'impatto che le soluzioni di e-business, anche le più semplici, hanno sull'organizzazione d'impresa sono di portata più vasta di quanto spesso ritenuto. Al di là delle aree di gestione specificamente interessate, le applicazioni online finiscono per coinvolgere intimamente una pluralità di processi, sia interni all'azienda che esterni alla stessa, dato il ricco tessuto d'interdipendenze interorganizzative su cui si basa l'operatività nel settore moda. Per sviluppare a pieno tutte le sue potenzialità, non è sufficiente che in impresa si applichi una nuova tecnologia, ma occorre che tale applicazione conduca a rivedere, anche a fondo quando necessario, i *modus operandi* interni all'organizzazione ed i rapporti consolidati nel tempo con gli altri attori di filiera.

Il presente lavoro, che nasce da una voluta contaminazione tra modelli e prospettive del mondo della ricerca e della consulenza, si muove proprio sullo sfondo di questi temi, applicandoli alle esperienze maturate nel settore abbigliamento, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese. L'idea di fondo che anima questo contributo è che, solo una volta compresa la portata reale dell'impatto sugli assetti organizzativi e strategici, Internet e l'ICT possano offrire reali opportunità alle aziende del settore, consentendo loro di migliorare le performance e l'efficacia del posizionamento attraverso l'applicazione ad una pluralità di attività che hanno portata strategica rilevante per le imprese del settore, quali, ad esempio:

- la gestione integrata degli acquisti di tessuti e di articoli finiti tra impresa finale e fornitori,
- la capacità d'indirizzo e di conduzione della forza di vendita,
- la collaborazione nella creazione delle collezioni tra produttore e dettaglianti,
- lo scambio di documentazioni e disegni a supporto della progettazione tra i vari attori, interni ed esterni all'impresa, impegnati nell'attività stilistica.

Il lavoro ha inizio discutendo le prospettive e i contesti d'applicazione di Internet in un cluster di piccole imprese di produzione, il distretto della maglieria di Carpi. Segue una valutazione relativa a contenuti e fasi del processo di formulazione strategico a sostegno delle politiche di adozione di sistemi basati sul web, con

riferimento alle applicazioni sia nelle relazioni con i soggetti a valle sia nelle relazioni a monte. Il corpo applicativo del lavoro è dedicato allo studio di casi. In chiusura, sono sviluppate alcune riflessioni sulle esperienze osservate e su implicazioni a carattere manageriale.

4.2. Internet e piccole imprese: prospettive e contesti di applicazione nel distretto carpigiano della maglieria

L'adozione di Internet può essere vista a tutti gli effetti come un'innovazione per l'impresa. In generale, la decisione dell'impresa di innovare attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche viene a dipendere da una pluralità di fattori che caratterizzano la diffusione dell'innovazione e che includono: la percezione che il management ha del vantaggio relativo conseguibile dall'introduzione di soluzioni Internet-based, rispetto alle modalità precedenti di gestione; la compatibilità dell'innovazione con la base di competenze ed il clima culturale interno alle organizzazioni; le caratteristiche della tecnologia adottata ed, in particolare, il grado di complessità dell'innovazione e le connesse difficoltà di gestione in prospettiva di sviluppo futuro (Mariotti, Sgobbi, 2000).

Quando i processi d'adozione sono relativi ad una piccola e media impresa, anche altri fattori assumono rilievo nello spiegare tipo di coinvolgimento e approcci seguiti (Mehrtens *et al.*, 2001). Innanzi tutto, rileva l'atteggiamento verso l'innovazione esibito dal nucleo imprenditoriale e manageriale. In questo senso, la propensione all'adozione di nuove tecnologie è fortemente correlata alla disponibilità del nucleo dirigente di dedicare risorse, in modo specifico, alla sperimentazione di nuovi modelli gestionali. Questa propensione, a sua volta, è influenzata dal tipo di strategie adottate dalle imprese. Un'azienda che, in generale, si pone tra i propri obiettivi quello di segnalare al mercato una forte capacità innovativa, tenderà a manifestare processi d'adozione più precoci ed intensi, a parità di tutte le altre condizioni. Per la piccola e media impresa, un rilievo più essenziale nei processi d'adozione è assunto anche dalle influenze dei soggetti che popolano l'ambiente esterno di riferimento: in primis, dall'intensità del fenomeno imitativo che s'innesci a seguito dell'azione di alcune imprese leader sul piano dell'innovazione (non da ultimo, il ruolo di traino che può essere esercitato dalle imprese clienti, dai committenti e da altre imprese con cui sono attive forme di

partnership); ma anche dalla presenza, nell'ambito locale di azione della piccola impresa, di un tessuto di società di servizi e consulenti, in grado di proporre soluzioni innovative e dotati di competenze che li mettano in grado di sostenere adeguatamente l'azienda cliente nella fase di progettazione ed implementazione dell'innovazione. Inoltre, operando in contesti tipicamente caratterizzati da risorse scarse, i processi d'adozione delle piccole e medie imprese sono fortemente vincolati dalla possibilità di definire ex-ante, con un certo grado di precisione, i benefici diretti conseguibili dalle nuove applicazioni ed, in particolare, i risparmi operativi conseguibili nel breve periodo, per l'evidente necessità di contenere i periodi di recupero degli investimenti. Molta attenzione, infine, da una pluralità di autori, è stata posta sulla capacità dell'innovazione di migliorare le condizioni di relazione con il contesto esterno, in prima battuta con le imprese clienti. Più nello specifico, con riferimento diretto alle potenzialità di Internet e delle soluzioni web-based applicate ai rapporti a valle, è stato dato rilievo alla possibilità di queste di contribuire all'accelerazione dei processi di espansione delle piccole imprese sui mercati internazionali, venendo meno il vincolo della contiguità fisica per l'estensione dell'attività di comunicazione e di vendita², riducendo i costi di transazione ed, in particolare, i costi commerciali, in una logica in cui tendenzialmente sono i clienti a trovare i fornitori e non viceversa, e rendendo più efficiente l'azione della forza di vendita (Vescovi, 1998; Mandelli, Vescovi, 2003).

L'appartenenza delle imprese ad un cluster territoriale (come un distretto industriale) amplifica la rilevanza di alcuni dei fattori sopraccitati, mentre ne attenua la portata di altri. In particolare, rilevanza centrale tende ad avere l'effetto imitativo, in grado di influenzare tempi e portata della corrente di investimenti relativi all'introduzione di una specifica innovazione. Il distretto della maglieria di Carpi, da questo punto di vista, non rappresenta certamente un'eccezione, come osservato in letteratura (Bursi, 1989). La presenza di questi effetti di contagio, che si coglie a tutti i livelli dell'attività gestionale delle imprese distrettuali, può, tuttavia, nell'altra direzione, accelerare anche fenomeni di disinvestimento rapido, una volta che le

² Si veda Giustionano (2002) su Internet come strumento in grado di accorciare le distanze tra fornitori locali e clienti globali e di fare uscire dall'invisibilità molte piccole imprese, finora confinate nei mercati locali o nazionali, non in grado di abbattere le barriere dell'economia fisica. Si veda anche Kaplan *et al.* (1997).

fasi d'introduzione e di primo sviluppo di un'innovazione non portino a performance ritenute accettabili. Inoltre, all'interno di contesti distrettuali dove la dimensione delle imprese è mediamente contenuta, come nel cluster carpigiano, può pesare l'assenza di vere e proprie imprese leader, capaci di indicare prospettive d'adozione e di sviluppo praticabili per le imprese di più piccole dimensioni o di innescare fenomeni d'adozione all'interno di relazioni consolidate di subfornitura o di partnership. Va rilevata, infine, la strutturale difficoltà che esiste nel definire ex-ante i potenziali benefici legati all'introduzione delle nuove tecnologie informatiche, soprattutto nel caso di applicazioni di e-commerce relative a prodotti di abbigliamento, per le quali l'aleatorietà del successo commerciale delle iniziative di vendita online è tendenzialmente elevatissima.

La consapevolezza dei vincoli legati al contesto distrettuale d'applicazione, prima indicati, non impedisce di cogliere le potenzialità positive d'impatto che l'adozione corretta delle tecnologie Internet-based può avere sulle imprese carpigiane.

L'attuale sfida per le imprese distrettuali è quella di ricercare e trovare nuove basi per la propria competitività, rispetto a quelle tradizionalmente assicurate dall'efficienza ed efficacia di organizzazione dei sistemi locali di produzione (Bursi, Marchi, Nardin, 1999). Le imprese del distretto di Carpi hanno dovuto contrastare, negli ultimi anni, con sempre maggiore difficoltà, l'intensificarsi di una serie di agenti di turbolenza ambientale: l'internazionalizzazione crescente dell'attività economica, la comparsa di nuovi produttori provenienti da paesi a basso costo, una domanda strutturalmente rallentata sui mercati europei, l'affermazione di modelli di consumo più sensibili al dato di prezzo e vincoli consistenti allo sviluppo di strategie d'integrazione lungo i canali distributivi. Nel corso degli ultimi anni, inoltre, l'evoluzione del distretto è risultata pesantemente condizionata dalle dinamiche che hanno interessato i due settori di specializzazione dell'area (la maglieria e la confezione), che stanno vivendo a livello nazionale un consistente processo di ridimensionamento in termini di addetti, una riduzione delle quote di mercato internazionale e che sono coinvolti in processi di delocalizzazione produttiva di sempre più vasta portata. Gli estesi processi di globalizzazione in atto obbligano ad affrontare in modo esplicito il tema del cambiamento, specialmente all'interno di quei modelli di organizzazione industriale, i distretti, che proprio sull'idea di relativa chiusura verso l'esterno e di autocontenimento nei processi di scambio e mobilitazione delle risorse

hanno costruito le proprie basi di specificità. Il carattere peculiare della globalizzazione consiste proprio nel fatto che il confronto con la varietà dei singoli mercati (sia in termini di bisogni da soddisfare che di concorrenti con cui misurarsi) viene affrontato dalle imprese che accettano questa sfida non più solo attingendo alle risorse e alle conoscenze presenti in singole reti locali, ma inserendosi come nodi di connessione di una pluralità di reti variamente dislocate sul piano territoriale, ciascuna detentrica di specifiche abilità e competenze peculiari (Rullani, 1998; Corò, Grandinetti, 1999). Sotto questo ultimo profilo, il ruolo potenziale di Internet come strumento a supporto delle politiche di cambiamento e adattamento delle imprese distrettuali non va disconosciuto, ma va anzi, anche a livello di politiche industriali, promosso, consapevoli che alcune delle promesse implicite legate all'utilizzo di nuove tecnologie possono davvero essere mantenute, solo se sufficientemente significativo è il livello delle risorse impegnate e solo se sono specificate con precisione, in sede di progettazione, i contributi attesi.

Sono due, in particolare, i terreni di cambiamento competitivo che vedranno in futuro necessariamente impegnate le imprese del distretto carpigiano.

La prima di queste direzioni di cambiamento riguarda i rapporti a valle con i canali distributivi e i mercati finali: ed, in particolare, la tendenza a ricercare un progressivo spostamento verso valle delle imprese, per superare la storica difficoltà a presidiare in modo più diretto i canali di distribuzione, specialmente nei mercati internazionali. Il processo di cambiamento in atto vede molte imprese impegnate sul fronte di una riorganizzazione dei propri canali di vendita, nella direzione, generalmente, di una contrazione della quota di venduto attraverso il grossista e di una maggiore focalizzazione sui rapporti diretti con la distribuzione al dettaglio, sia verso la distribuzione indipendente (anche attraverso l'apertura di punti vendita diretti o la costituzione di piccole reti in franchising) sia innescando nuove relazioni a maggior valore aggiunto con la Grande Distribuzione Organizzata. L'adozione delle nuove tecnologie, in questo senso, può aiutare la costruzione di nuovi ponti gettati verso il mercato, favorendo, secondo modalità che possono essere anche molto diverse tra impresa e impresa, quel processo di avvicinamento al mercato finale, che sta caratterizzando le scelte di crescita anche di molti importanti marchi del settore. Sotto questo profilo, l'obiettivo, per una piccola e media impresa, non può essere tanto quello di operare, a sua volta, una

politica radicale di disintermediazione di canale, con l'obiettivo di riprodurre nel mondo virtuale, attraverso forme di B2C, le strategie di integrazione verticale a valle sostenute dai leader di settore sul piano degli investimenti fisici (reti di franchising, *flagship stores*, ecc.), ancor più che virtuali. Le nuove tecnologie possono essere sfruttate, piuttosto, per valorizzare meglio le risorse relazionali attualmente detenute e per dare una visibilità maggiore a quel patrimonio di risorse intangibili (marchi e know how produttivo e progettuale), che non sempre le imprese distrettuali hanno saputo liberare in tutte le loro potenzialità sul mercato, o che hanno dovuto conferire, da posizione spesso subalterna, all'interno di sistemi di creazione del valore eterodiretti (dal grossista, dal buyer...). L'adozione di nuove forme di relazione coi mercati a valle rende, inoltre, necessaria l'implementazione di strategie nuove anche per quel che riguarda la gestione dei dati informativi. In particolare, rende più urgente, presso un numero crescente di imprese, anche di piccola dimensione, la necessità di andare oltre l'utilizzo dei tradizionali sistemi gestionali, obsoleti nelle applicazioni e rigidi nell'interrogazione e nell'estrazione dei dati, e di dotarsi di sistemi più flessibili per l'archiviazione e l'analisi dei dati, specialmente quelli relativi al portafoglio clienti, in grado di offrire alla direzione un supporto più articolato di *business intelligence*. Lo sviluppo dei sistemi di gestione delle informazioni non si limita ai soli clienti dettaglianti, ma coinvolge anche la gestione dei flussi documentali agente-azienda, soprattutto nella fase del riordino in corso di stagione.

La seconda direzione di cambiamento riguarda i rapporti a monte con fornitori e subfornitori. In questo caso, il compito, non facile, per le imprese carpigiane è di trasformare le reti locali di produzione, su cui si è tradizionalmente basato il sistema d'approvvigionamento, in reti di decentramento più lunghe, per il coordinamento delle quali la necessità di sviluppare i sistemi di gestione delle informazioni si estende anche ai produttori posti remotamente nella mappa globale della produzione abbigliamento. Da questo punto di vista, Internet può rappresentare uno degli strumenti con cui l'impresa distrettuale può accompagnare l'estensione su scala internazionale dei propri processi d'approvvigionamento. La complessità del compito produttivo, logistico ed organizzativo sottesi a questi processi di decentramento internazionale richiede, specialmente per la piccola impresa, un impegno consistente sul piano delle risorse dedicate, che va certamente oltre – non potrebbe essere diversamente – il supporto che può derivare

dall'adozione di un sistema di gestione Internet-based. Tuttavia, l'apporto di tali sistemi ai processi di approvvigionamento può essere molto importante, sia per contenere i costi della gestione amministrativa, che tendono a crescere significativamente quando le relazioni sono con fornitori estranei al contesto distrettuale; sia per offrire modelli più evoluti di raccolta, estrazione ed analisi delle informazioni, in grado di consentire una più compiuta azione di controllo sull'operato di una rete di produttori dispersi su una base geografica molto più allargata rispetto al passato.

Se si assumono queste due prospettive di cambiamento come essenziali per comprendere le linee di sviluppo future delle imprese del distretto di Carpi, allora l'adozione di Internet non va più letta come condizione e fattore qualificante solo per l'ideazione e l'attuazione di business model innovativi, in grado di creare valore in modi completamente nuovi. Piuttosto, l'obiettivo che sta dietro i processi d'adozione diventa quello di tentare un'ibridazione proficua tra alcuni blocchi di competenze di cui le imprese distrettuali sono tuttora molto ricche, anche se oggi valorizzabili con molta più fatica rispetto al passato (conoscenza del prodotto, capacità progettative, velocità di risposta al mercato, abilità interpretative delle tendenze moda), ed un insieme di competenze nuove (sui modi d'utilizzo delle ICT, ma anche sulla comunicazione e sulle politiche distributive) di cui, certamente, la dotazione attuale nel distretto è più scarsa.

4.3. L'adozione di Internet nella piccola e media impresa abbigliamento: strategie e strumenti

Una corretta formulazione ed implementazione della strategia di presenza in rete sta diventando un requisito sempre più importante per le imprese di un settore, il tessile/abbigliamento, investito da cambiamenti significativi negli assetti competitivi e che sta cercando strade nuove per fronteggiare la concorrenza internazionale.

Internet, con tutte le sue applicazioni, non è in sé una strategia, ma è uno strumento di comunicazione e gestione delle informazioni che, perché si mostri efficiente ed efficace, va incardinato in una strategia aziendale di più largo respiro. Da qui, l'importanza da assegnare alla fase di formulazione strategica nei processi d'adozione delle tecnologie Internet-based da parte delle imprese. Operare corretti processi di

formulazione strategica significa identificare con chiarezza in sede preliminare d'intervento:

- gli obiettivi associati all'implementazione in azienda delle nuove applicazioni. La modalità di progettazione degli strumenti è, infatti, piuttosto diversa a seconda che l'obiettivo di fondo sia l'innescare di relazioni con nuovi clienti, tanto negli attuali mercati, quanto in mercati nuovi difficilmente raggiungibili attraverso i canali fisici tradizionali; o, piuttosto, quello di operare una gestione più efficace ed efficiente delle relazioni con clienti e fornitori già consolidati, offrendo loro servizi di informazione e di gestione delle transazioni tesi a ridurre i costi o rafforzare i legami con i propri partner ed interlocutori (effetto *lock-in*);
- il target della presenza in Rete. La precisa identificazione del target è un passo fondamentale per la buona riuscita di qualunque progetto. Un dettagliante manifesta bisogni diversi da quelli del consumatore finale, che necessariamente dovranno essere soddisfatti attraverso differenti realizzazioni tecniche;
- chi fa che cosa, e come, attraverso una precisa identificazione, in sede preliminare, dei compiti assegnati al personale interno e ai partner specialisti esterni (società di consulenza, software house, web designer, ecc.), in fase di progettazione dell'applicazione, di manutenzione e aggiornamento della stessa, di gestione delle informazioni derivanti dalle applicazioni stesse;
- l'identificazione di strumenti ed indicatori per tenere costantemente monitorate le performance delle applicazioni, in modo da potere strutturare dei quadri di controllo sulle performance dello strumento e decidere le azioni da realizzare in futuro.

In considerazione della necessità di sviluppare processi di valutazione più articolati e complessi sul piano della rilevanza strategica, l'adozione di Internet non può più, quindi, essere intesa come semplice opzione che un nucleo di aziende innovatrici può esercitare, magari sulla base di logiche di pura sperimentazione, solo in presenza di risorse residuali non altrimenti investibili, o come il risultato di processi imitativi non pienamente compresi. Nella maggior parte dei casi, i processi d'adozione che vengono sostenuti da logiche episodiche di progettazione e da una scarsità o frammentazione delle risorse dedicate, esibiscono una scarsa consapevolezza delle implicazioni di carattere organizzativo e strategico derivanti dall'utilizzo della rete, ai diversi livelli della gestione aziendale. Hanno il limite, inoltre, di confinare l'attenzione del management per il "fenomeno Internet" su poche applicazioni, in genere quelle ritenute

meno invasive degli assetti organizzativi pre-esistenti, ma che tendono ad incidere poco sui ricavi o sui costi dell'impresa e sul suo posizionamento competitivo complessivo. Anche se oggi è abbastanza chiaro a tutti che la presenza su Internet, perché possa essere proficua, non possa limitarsi allo sviluppo di semplici "vetrine" online, di cui magari disinteressarsi dopo il primo investimento ed una breve euforia iniziale, meno semplice, in effetti, appare capire le opportunità connesse a forme di adozione più complesse, le modalità che queste possono assumere, le implicazioni di carattere strategico ed organizzativo che comportano.

Per sviluppare queste tematiche, i sistemi di e-business sono stati suddivisi in due principali fattispecie: 1) i sistemi per la digitalizzazione delle relazioni a valle dell'impresa di produzione finale di abbigliamento; 2) i sistemi per la digitalizzazione delle relazioni a monte.

4.3.1. La digitalizzazione delle relazioni a valle

Le applicazioni legate alla rete, in linea di principio, possono contribuire a mettere in discussione la configurazione tradizionale dei canali distributivi, in quanto in grado di supportare la gestione, a costi non elevati, di un contatto diretto tra produttore e consumatore finale o, in caso di canali più lunghi, tra produttore e cliente al dettaglio. Negli ultimi anni, effettivamente, soprattutto in settori diversi dall'abbigliamento, sono nate e cresciute molte aziende che hanno impostato il proprio modello di business sulle modalità di vendita a distanza, raccogliendo direttamente gli ordini via Internet e distribuendo i prodotti attraverso servizi di logistica affidati a terzi. Una migliore e più precisa conoscenza dei propri clienti finali, un migliore controllo dei flussi informativi lungo la filiera, il raggiungimento di mercati più profittevoli ma distanti, sono solo alcune delle ragioni che, in linea teorica, giustificherebbero una simile scelta.

Numerosi sono, però, i problemi che sono derivati dall'adozione di un simile approccio, in assenza di favorevoli condizioni specifiche di prodotto e di mercato (Marchi, Nardin, *infra*). Ad oggi, la portata di tali problemi, che hanno natura strategica ed organizzativa, non è nemmeno mitigata dall'ottenimento di risultati di vendita significativi, in grado di raggiungere una massa critica tale da giustificare l'adozione di una strategia più complessiva di disintermediazione da parte dell'impresa

industriale. Dover gestire ordini di piccole dimensioni, creare nuovi centri di servizio al cliente, gestire il malcontento degli operatori di canale, sono solo alcuni dei problemi derivanti dall'eliminazione degli intermediari tradizionali. Come ricordano tutte le buone letture di marketing, si possono eliminare gli intermediari, ma non si possono eliminare le funzioni che essi svolgono. L'esperienza di alcuni grandi marchi del settore è significativa, a questo proposito. Molti di loro non sono riusciti a generare un volume d'affari online tale da rendere profittevole il nuovo canale, scontrandosi soprattutto con problemi legati alla logistica ed alle tempistiche di produzione. Di difficile soluzione, in effetti, appare il problema di dover conciliare le rigide tempistiche legate ai cicli produttivi o di consegna di decine o centinaia di prodotti tutti uguali all'interno del medesimo lotto, con la necessità di servire un consumatore che ordina online un prodotto e si aspetta di riceverlo ragionevolmente a casa propria nell'arco di pochi giorni.

Le difficoltà del commercio elettronico in senso stretto sono dovute anche al tipo di offerta presentabile in rete. La varietà di capi sostenibile, in presenza di tempistiche tradizionali di filiera, è molto ridotta e limitata a pochi capi più continuativi, caratterizzati da un minor rischio commerciale. Una maggior varietà dell'assortimento online è possibile solo nei casi in cui le scorte possono essere mantenute sotto forma di tessuti e la produzione viene posticipata. Tuttavia, questo tipo d'approccio al consumatore appare concretamente attuabile, su vasta scala, solo quando il processo produttivo è semplice e le fasi per la realizzazione richiedono tempi ridotti, e quando il cliente è disposto, in cambio del servizio di personalizzazione, ad accettare un tempo maggiore di attesa. Il fatto di concentrare la produzione su pochi tessuti classici, prodotti in modo continuativo e per i quali quindi sono possibili i riassortimenti in corso di stagione, permette l'emissione di ordini frazionati nel tempo, in base all'andamento attuale della domanda. Solo in questo modo viene mitigata la necessità di prevedere in anticipo la domanda della stagione futura, riducendo i rischi dei relativi errori e diminuendo la quantità di scorte da gestire e il capitale immobilizzato.

Da questo punto di vista, non sorprende che i casi di commercio elettronico che hanno avuto maggior successo nel settore sembrano avere dei precisi denominatori comuni in termini di prodotto. Più precisamente, il posizionamento online è più semplice per:

1. *Siti che offrono un assortimento di capi di stagione, limitato a pochi articoli basici, o comunque classici, dove le tempistiche di*

produzione del capo di abbigliamento sono quelle tradizionali, ma la disponibilità in magazzino è costante nell'arco dell'anno; per i quali è più ridotto il rischio commerciale, il processo di valorizzazione delle scorte è più lento ed i tessutai danno la possibilità di fare riassortimenti anche in corso di stagione.

2. *Siti che offrono un servizio su misura*, attraverso cui è possibile offrire un'ampia varietà di alternative grazie alla personalizzazione offerta al cliente, partendo, però, da un ristretto numero di tessuti e accessori o da tessuti di tipo continuativo; in questo caso le tempistiche sono quelle della produzione posticipata, che rendono compatibile un maggiore *lead time* per il produttore.

3. *Siti che offrono capi giacenti in forma di rimanenze*: in questo caso, il rischio di esaurimento delle scorte, che vincola l'offerta dei due precedenti modelli di sito, è evidentemente assente, dal momento che il minor livello di servizio offerto al cliente, causa rotture di stock e ridotta profondità di offerta (per assenza, ad esempio, di molte varianti taglie e colori), è compensato da un ridotto prezzo d'acquisto.

4. *Abbigliamento usato*: anche per questi capi l'assortimento è necessariamente vincolato alla disponibilità in magazzino dei prodotti.

Per quanto concerne le scelte di canale, affiancare la vendita online alla vendita tradizionale è stata la soluzione adottata dalla maggioranza delle imprese che si sono affacciate all'e-commerce, strada che si è dimostrata comunque anch'essa non priva di difficoltà. La principale di queste risiede nel dover prevenire, o gestire, i conflitti fra i canali offline e online. Preso coscienza del problema, una loro prevenzione o risoluzione è possibile, passando, ad esempio, attraverso la fissazione di prezzi allineati a quelli dei canali tradizionali, la vendita di linee di prodotti dedicati esclusivamente al canale virtuale, il riconoscimento di una percentuale al distributore esclusivista per le vendite online generate nella sua zona, oppure rivolgendosi ad un diverso mercato non servito dai canali tradizionali.

In effetti, l'attività degli intermediari lungo i canali tradizionali va ben oltre lo svolgimento di una semplice distribuzione fisica dei beni, come già osservato. Scavalcare gli intermediari di canale obbliga l'impresa industriale a cimentarsi in attività nuove e a sviluppare competenze spesso eterogenee rispetto a quelle del core business produttivo. Il processo di disintermediazione, per realizzarsi compiutamente, necessita in ogni caso di nuove soluzioni istituzionali che sostituiscano quelle eventualmente venute meno nell'ambiente virtuale, tradizionalmente sviluppate dalla distribuzione commerciale

all'ingrosso e al dettaglio. Il grado effettivo di disintermediazione, secondo queste prospettive, dipende quindi dalla dotazione e dal tipo di competenze degli attori tradizionali di mercato e dalle condizioni di contesto che influenzano il processo di intermediazione. Queste ultime sono definite dagli effetti dell'attività on-line sui costi di transazione e dalla vastità e dal grado di credibilità dell'informazione resa disponibile sul web.

Anche se, a prima vista, l'e-commerce B2C può sembrare la funzionalità più immediatamente fruibile per l'impresa abbigliamento, l'esperienza ha dimostrato come una sua piena attuazione abbia implicazioni organizzative e strategiche di notevole momento, che richiedono la presenza di condizioni e risorse non facilmente disponibili presso la tipologia più diffusa di impresa distrettuale. Il primo di questi problemi si lega alla forza della marca. Nel distretto, con tutta evidenza, non sono diffuse imprese dotate di un valore di marca sufficientemente esteso da rendere superabile il problema della visibilità dei siti di e-commerce. Il ruolo attivo dell'utente nella ricerca di informazioni in Rete, e l'estensione che ha raggiunto oggi il web, rendono, infatti, particolarmente critica la fase di promozione della visibilità del sito web dell'azienda. La possibilità di prendere una buona posizione sulle classifiche dei motori di ricerca e l'iscrizione su portali rappresentano degli strumenti per aiutare i consumatori ad orientarsi nella rete, ma sono strumenti che non sono accessibili a costo zero (anzi si sta formando un vero e proprio mercato per i *top classified*), né garantiscono una piena distintività alla singola impresa, visto il numero comunque elevato di offerte presenti contemporaneamente su un portale Internet. In questo senso, la risorsa più scarsa, necessaria per fondare le possibilità di rendere visibile l'impresa sulla rete, diventa la reputazione. L'effetto reputazione (collegato al brand per il consumatore, all'affidabilità e al servizio reso per il dettagliante) è particolarmente importante per compensare la presenza di asimmetrie informative, molto forti soprattutto nel caso di rapporto diretto con il consumatore. La reputazione incide meno, nel ridurre la rilevanza dell'interazione fisica nel processo d'acquisto, solo nel caso di prodotti standard, o basic o classici, per i quali si è già avuta un'esperienza d'uso. Inoltre, anche consumatori fidelizzati alla marca possono mostrare diffidenza di fronte alla proposta di acquisto on-line, se sussistono problemi di fiducia verso la Rete in quanto tale, per esempio ricollegabile alla sensazione di insicurezza connessa alle forme di pagamento elettronico. Quando una fidelizzazione alla marca non

preesiste, il deficit di reputazione in cui incorrono le offerte contenute in siti web è ancora più elevato.

La possibilità di operare forme di digitalizzazione verso i mercati a valle non riguarda, tuttavia, solo i rapporti con i consumatori finali. Le applicazioni innovative possono riguardare anche altre specifiche attività di relazione con soggetti di canale, contraddistinte da forte criticità per l'impresa. Si pensi, ad esempio, all'integrazione del sistema gestionale dell'azienda con il web, per la pubblicazione selettiva, in aree ad accesso ristretto, d'informazioni sul magazzino prodotti finiti e per la gestione degli ordini da parte dei clienti (riordini in corso di stagione) e della propria rete vendita (concessionari, agenti c/deposito, agenti). Si pensi, ancora, alla possibilità di semplificare e velocizzare le procedure d'immissione dell'ordine nel sistema gestionale o di migliorare il controllo e monitoraggio delle campagne vendite in corso.

Queste opportunità di applicazione, legate a fasi molto critiche nelle relazioni coi soggetti a valle, si pongono in linea con le direttrici fondamentali di cambiamento che stanno ispirando le imprese più innovative del distretto. Tuttavia, resta il fatto che rari sono i casi in cui tali opportunità si traducono in investimenti concreti. Per molti anni, l'e-commerce è stato senza dubbio l'applicazione di Internet di cui maggiormente si è parlato e su cui, di fatto, si è concentrata l'offerta dei sempre più numerosi fornitori di servizi Internet.

4.3.2. La digitalizzazione delle relazioni a monte

I processi di digitalizzazione possono coinvolgere anche le relazioni a monte. Il settore si caratterizza storicamente per un ricorso sistematico e strutturale all'esternalizzazione delle produzioni presso network di terzisti. La pianificazione e il controllo delle risorse esterne di produzione sono, pertanto, fattori critici nel settore moda. A partire da questa criticità, si è assistito al diffondersi, negli ultimi anni, sul piano dell'offerta, di soluzioni per la pianificazione interattiva della produzione, con una completa visibilità dei carichi di lavoro affidati alle risorse produttive, il controllo della disponibilità dei materiali di base, la pianificazione remota e i resoconti del progresso di lavoro da parte dei laboratori. I benefici possono essere consistenti e riguardare:

- un miglioramento dei flussi di informazioni scambiati tra le parti durante tutte le fasi dell'approvvigionamento, inclusa la conoscenza in tempo reale dello stato d'avanzamento delle lavorazioni dei terzi;
- l'eliminazione progressiva dei flussi di documenti cartacei a favore del formato digitale;
- la riduzione del tempo necessario a svolgere le diverse fasi del processo di approvvigionamento;
- la riduzione del numero di fornitori ed il contemporaneo accrescimento dei livelli di efficacia ed efficienza del rapporto.

Una migliore gestione delle scorte, la diminuzione del numero di errori che inevitabilmente avvengono nella fase di gestione degli ordini in un contesto di tipo tradizionale, il risparmio valutabile nell'ordine di diversi punti percentuali sul costo dei beni acquisiti, la possibilità di pianificare in maniera ottimale la gestione della propria *supply chain*, quella di effettuare il *tracking* degli ordini in tempo reale, la diminuzione dei tempi di gestione degli stessi, e di conseguenza la diminuzione dei relativi costi, rendono le soluzioni di *e-Procurement* più immediatamente applicabili agli specifici contesti reticolari presenti nel settore. Alla stregua di aziende molto note, quali Gucci Group, Aeffe, Benetton, Salvatore Ferragamo, Lacoste, anche realtà di dimensioni più contenute e marchi non altrettanto noti hanno avviato, più di recente, progetti di digitalizzazione dei processi a monte ed a valle della filiera, cercando di cogliere alcune opportunità offerte dalla Rete. Si tratta, comunque, ancora di iniziative caratterizzate da un basso grado di diffusione presso l'universo delle piccole imprese.

I possibili livelli di intervento delle applicazioni internet-based sono, quindi, molteplici. Così come l'offerta di implementazione di progetti di e-Business e digitalizzazione dei processi nel settore appare frammentata, con molteplici fornitori e nessuna soluzione che ha assunto valenza paradigmatica, anche la domanda riflette tale varietà, rendendo difficile poter sostenere una qualsiasi convergenza verso tipologie univoche di soluzione e verso l'adozione di piattaforme standard.

La varietà che caratterizza la domanda di soluzioni applicative si giustifica anche in funzione della specificità dei contesti reticolari entro cui si vanno ad innervare. Si pensi, ad esempio, all'influenza che può avere il livello di fiducia preesistente nella relazione produttore-dettagliante nel determinare il tipo di soluzione di interfaccia web e gli strumenti d'interazione resi disponibili per l'utente. In assenza di condizioni consolidate di fiducia relazionale, la digitalizzazione, anche

solo parziale, delle relazioni con il proprio cliente o fornitore determina la necessità di riprodurre, nelle interfacce web utilizzate, i contesti generativi della fiducia, attraverso, ad esempio, la tipologia di contenuti informativi pubblicati e l'istituzione di strumenti per generare interattività con l'utente³. Garanzie sul prodotto, politiche di restituzione della merce, reputazione del nome dell'azienda, aspetto professionale del web site, politiche sulla privacy e sicurezza dei pagamenti, possibilità di scelta fra modalità di pagamento alternative, credenziali fisiche, disponibilità dell'indirizzo e del numero di telefono dell'azienda, referenze, sono solo alcuni dei tanti fattori che, se presenti nel sito web di un'azienda, possono promuovere la creazione e il consolidamento di un clima di fiducia.

4.4. L'analisi di alcune esperienze di applicazione di sistemi web-based: obiettivi, metodologia, risultati

L'eterogeneità nelle esigenze strategiche delle imprese e la varietà dei contesti applicativi ha indotto ad utilizzare una metodologia di tipo qualitativo nella fase di ricerca sul campo. Sono stati condotti tre studi di caso riferiti a piccole e medie imprese operanti nel distretto carpigiano. Tali casi sono stati sviluppati attraverso un'osservazione condotta in una duplice prospettiva: quella dell'impresa adottante (attraverso l'analisi dei documenti preliminari forniti dall'impresa, colloqui in profondità coi decisori d'impresa, interviste destrutturate nelle diverse fasi della progettazione e dell'implementazione dei sistemi) e quella degli analisti dell'impresa di consulenza impegnati a supporto delle fasi di progettazione ed implementazione dei sistemi. Si tratta di casi di recentissima implementazione e operatività, per i quali non è ancora possibile delineare un quadro significativo di indicatori di performance.

D'altra parte, l'obiettivo che ci ha mosso non è stato tanto quello di ricavare, dalle esperienze osservate, modelli generalizzabili di

³ La fiducia è una componente fondamentale nello sviluppo di relazioni di marketing: nei mercati dei beni industriali la forza vendita costruisce e consolida il successo attraverso la creazione di relazioni basate sulla fiducia del cliente; nel marketing dei beni di consumo marchi noti segnalano ai consumatori determinati attributi del prodotto o servizio. Morgan R.M., Hunt S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 1994 .

comportamenti d'adozione e di inferirne caratteristiche direttamente riferibili a livelli di performance. Piuttosto, si è cercato di descrivere le scelte compiute dalle imprese sul piano della configurazione e dei contenuti dei sistemi, comprenderne i contesti applicativi specifici e di vagliarne il grado di coerenza ricercato con gli obiettivi strategici complessivi dell'azienda e con i vincoli di natura finanziaria ed organizzativa, che tipicamente inquadrano tale decisioni quando le imprese adottanti sono di piccola e media dimensione.

4.4.1 Il caso Eurochildren (www.eurochildren.it)

Eurochildren, impresa specializzata nella produzione di maglieria esterna tagliata e di confezione abbigliamento per bambino e neonato (0-14), nasce nel 1997 per riunire sotto un unico vertice due aziende produttive poste all'estero: Maja in Repubblica Ceca e Dombo Baby in Ungheria⁴. Il fatturato supera attualmente i 20 milioni di euro, con un posizionamento di fascia media. I marchi Twins, Mean, Flystreet, Sportfun, Petit Fleur e Red Eagle sono collocati sul mercato attraverso una rete di agenti plurimandatari, con destinazione ingrosso (sono serviti circa 250 clienti grossisti, che rappresentano una quota sul fatturato pari a circa il 70%) e grandi magazzini (Carrefour, Rinascente, Ipercoop), prevalentemente in Italia, ma con una recente apertura verso l'area centro europea (Germania, Austria, Repubblica Ceca, Polonia) e la Grecia.

La necessità di adottare sistemi più evoluti di gestione delle informazioni nasce proprio da questo specifico obiettivo strategico: sostenere una più intensa espansione sui mercati europei, anche attraverso una migliore integrazione informativa con le aziende clienti, la rete dei terzisti di produzione e la consociata produttiva estera.

Sul piano più strettamente operativo, il progetto nasce con le seguenti finalità:

- esporre il proprio catalogo su Internet;
- pubblicare i dati del gestionale dell'area produzione in aree riservate ai clienti;
- offrire informazioni personalizzate a propri clienti selezionati;

⁴ L'impresa, che ha sede a Rovereto sulla Secchia, in provincia di Modena, all'interno del distretto industriale carpigiano, si origina dal nucleo di una precedente esperienza imprenditoriale, quella dell'azienda Mean, costituita nel 1973.

- creare un canale di comunicazione con i propri fornitori;
- creare un canale di comunicazione e scambio di dati con una consociata estera di produzione.

La progettazione ed implementazione del sistema è stata fatta tenendo conto di alcuni vincoli espressamente indicati dalla direzione in sede preliminare:

- mantenere l'infrastruttura informativa già preesistente in azienda, evitando di generare rigidità organizzative o di dare luogo a stravolgimenti di ruoli o a modifiche troppo radicali di prassi operative consolidate;
- contenere i costi per l'implementazione, coniugando semplicità ed affidabilità.

Per conseguire tali risultati, il sistema è stato configurato su tre aree operative distinte, ognuna delle quali ulteriormente suddivisa in opportune sottoaree: a) il sito web rivolto agli attori dell'ambiente esterno; b) l'interfaccia web ad uso del personale interno; c) il programma di gestione dati.

a) La prima è relativa al sito Web, liberamente accessibile al navigatore, con una sottoarea ad accesso riservato che si differenzia, in termini di contenuto e layout, in base al tipo di utente che vi accede. L'area pubblica offre ai visitatori informazioni sull'azienda e sul catalogo prodotti; è un'area di libera consultazione che non richiede autenticazione dell'utente per essere fruita. In tale area è presente anche una sezione per la raccolta dei curricula dei navigatori che fossero interessati a lavorare per l'azienda, oltre che una parte per inviare o richiedere informazioni all'azienda stessa (*form* di contatto). L'area ad accesso riservato permette, invece, di offrire informazioni ed operazioni specifiche per tre categorie di utenti, identificati in base a *username* e *password*, per ognuna delle quali il sistema automaticamente propone una schermata corrispondente: clienti, terzisti e collaboratori esteri. Il cliente può esaminare i propri dati personali e la lista degli agenti dell'azienda relativi alla propria zona; può, inoltre, esplorare il catalogo dei prodotti a listino per la stagione corrente e le disponibilità di magazzino dei prodotti relativi alle stagioni precedenti. Grazie alla predisposizione del sistema per l'integrazione dei dati, tali informazioni possono essere rapidamente aggiornate dal personale aziendale e quindi rispecchiare, praticamente in tempo reale, la situazione delle disponibilità e prezzi dei prodotti. L'applicazione Web è rivolta a clienti già acquisiti e non alla raccolta di nuova clientela; per scelta aziendale, il sito non gestisce, infatti, la registrazione di nuova

utenza ed i dati riguardanti la clientela sono inseriti dal personale dell'azienda tramite le pagine d'amministrazione. Il terzista (preregistrato dall'azienda) può esaminare i propri dati ed ha accesso ad un elenco di ordini che l'azienda ha pendenti nei suoi confronti, potendo ricavare le informazioni generali, lo stato attuale (se l'ordine è stato già smaltito o ricevuto dall'azienda) e, soprattutto, eventuali documenti allegati: si pensi, ad esempio, alle fotografie dei modelli dei singoli capi indossati, con accanto il disegno ed il dettaglio delle misure. Un terzo profilo utente, infine, corrisponde al personale di una sede produttiva distaccata dell'azienda, che può caricare diversi tipi di documentazione rendendola accessibile al personale interno ad Eurochildren tramite le pagine dell'area di amministrazione.

b) La seconda area, ancora una volta collegata all'interfaccia Web, ma ad accesso esclusivo del personale interno dell'azienda (area di amministrazione), permette di gestire direttamente i contenuti e le informazioni offerte ai clienti e, separatamente, ai fornitori (stato degli ordini loro assegnati), le informazioni raccolte dal sito (per esempio i curricula pervenuti), fino alle pagine dedicate all'importazione dei dati per l'integrazione con il sistema informativo aziendale esistente. L'area di amministrazione permette al personale aziendale di inserire i dati dei clienti, dei fornitori e dei rappresentanti; permette, inoltre, di inserire gli ordini ed associarli al corrispondente fornitore. Una funzione a cui quest'area è deputata è, infine, quella di gestire lo scambio di dati tra l'applicazione Web ed il sistema informativo aziendale, tramite la procedura di importazione e scambio di files (anche in questo caso si tratta, generalmente, di files in formato Excel con i dati della produzione) tra la sede italiana e la sede estera dell'azienda.

c) La terza area, di tipo gestionale, infine, è costituita da un programma di gestione dati, residente presso le macchine localizzate nella sede dell'azienda, con lo scopo di offrire un sistema d'importazione, trasformazione e quindi esportazione dei dati verso la piattaforma Web. Questa area è dedicata alla gestione dei dati del catalogo e del magazzino. Le maschere di gestione del magazzino permettono di modificare le disponibilità dei prodotti presenti in magazzino (sono i prodotti realizzati durante le stagioni precedenti). La realizzazione di tali maschere ha tenuto conto delle caratteristiche delle interfacce del gestionale preesistente, non richiedendo, quindi, l'apprendimento di nuove procedure da parte del personale ed agevolando l'utente nell'inserimento del dato, per ridurre al minimo la possibilità di errori. È l'applicativo, infatti, che provvede a

riorganizzare opportunamente i dati e ad esportarli in un file di Excel: tale file è strutturato in modo compatibile con il meccanismo di importazione presente sulle pagine Web, consentendo quindi un'immediata acquisizione dei dati di magazzino. Le maschere di gestione del catalogo permettono, infine, di importare i dati generati dal gestionale preesistente, e di modificarne i valori tramite maschere di accesso ai dati stessi. Anche in questo caso è possibile generare un file di Excel contenente tutti i dati adeguatamente formattati, per un rapido trasferimento degli stessi sull'applicativo web.

Il sistema ha fornito all'azienda la possibilità di conseguire una parziale integrazione informativa fra gli attori della filiera, senza dover modificare l'infrastruttura esistente e con un investimento contenuto. Il vincolo finanziario è stato rispettato attraverso l'integrazione spinta con il sistema informativo preesistente in azienda, che è stato conservato, ed evitando oneri legati alla formazione del personale o alla ridefinizione di ruoli e procedure.

L'azienda può, così, offrire rapidamente informazioni mirate a gruppi di clienti (ad esempio, l'elenco dei rivenditori della zona corrispondente) e mantenere informati i propri fornitori sullo stato degli ordini, o scambiare documentazione ai fini della produzione del capo (immagini di prototipi, modelli, disegni). L'applicativo ha consentito, infine, un rapido e comodo scambio di dati con la propria sede estera, che ha così la possibilità di caricare dei dati tramite una pagina ad accesso riservato. Tali dati sono accessibili al solo personale aziendale, senza che lo scambio debba comportare l'utilizzo di spedizioni postali o invio di e-mail, che, per la dimensione dei dati da allegare ed il rischio di errore (legato, ad esempio, alla digitazione di un indirizzo), rappresentano strumenti non adeguati a soddisfare la crescente complessità nell'attività di recupero e gestione delle informazioni.

4.4.2 Il caso Alexiè (www.alexie.it)

Alexander Store è una azienda, con sede a Carpi, che commercializza *total look* per donna giovane con marchio Alexiè attraverso una catena di negozi in proprietà. La produzione dei capi di abbigliamento è demandata al maglificio Alexander di proprietà della famiglia, mentre gli accessori, dalle calzature, agli occhiali, sono acquistati sul mercato da diversi fornitori. In due anni di attività, l'azienda ha raggiunto una ventina di addetti, circa 1,5 milioni di euro

di fatturato ed ha aperto 10 punti vendita in proprietà localizzati prevalentemente nel Nord Italia. Fra gli obiettivi futuri c'è l'affiancamento, ai negozi diretti di proprietà, di una rete di franchising ed una parziale apertura al dettaglio plurimarca.

Il modello produttivo segue le tempistiche classiche del programmato. La produzione è decentrata presso terzisti (fra cui, come si è detto, il maglificio Alexander di proprietà della famiglia), con 2 collezioni principali (P/E ed A/I), intervallate, ciascuna, da un flash. Le fasi di attività che Alexander Store internalizza sono, quindi, la progettazione del capo, la commercializzazione diretta dello stesso, la promozione della marca, la gestione dei flussi informativi dal sistema dei terzisti al cliente finale.

Da una analisi preliminare compiuta sulle modalità tradizionali di gestione dei flussi informativi a valle della filiera, sono emerse significative possibilità di miglioramento: in particolare, nella fase di raccolta ed archiviazione del dato, e nella fase di successiva elaborazione dello stesso a livello aggregato. La situazione, prima dell'intervento volto ad introdurre il nuovo sistema informatizzato, si presentava caratterizzata da un frequente utilizzo del fax quale strumento per inviare alla sede centrale i dati giornalieri legati ai riassortimenti, alle forme di pagamento adottate, alla gestione del magazzino del punto vendita (inclusi i capi, già venduti, ma stoccati presso terzi per lavorazioni), alla gestione dei turni del personale di vendita, alla gestione dei budget di vendita mensili, ad eventuali altre informazioni raccolte nel negozio. L'adozione in passato di un sistema di codici a barre, se, da un lato, aveva permesso l'invio via modem alla sede centrale, a fine giornata, dei tipici dati di sell out, quali le vendite per codice articolo, colore e taglia, così come dei resi e della scontistica applicata, non permetteva, dall'altro, di raccogliere e gestire tutti gli altri dati sopraelencati, utili a fini amministrativi e di controllo. La necessità di acquisire dai negozi una mole maggiore di informazioni e la necessità di ricondurli tutti ad una gestione centralizzata, obbligava l'impresa ad un notevole dispendio di energie e tempo. Frequenti erano i casi in cui le stesse informazioni erano più volte inserite manualmente, con il rischio sempre presenti di errori d'immissione. A ciò si aggiungevano, spesso, anche difficoltà nella lettura delle informazioni trasferite via fax, che obbligavano a nuovi accertamenti e a comunicazioni integrative. La frammentarietà del sistema informativo, infine, non consentiva un'immediata disponibilità dell'informazione in forma aggregata: necessità che, invece, si rendeva

sempre più impellente man mano che il numero dei punti vendita direttamente controllati aumentava e le opportunità connesse ad una gestione integrata dei negozi si delineavano con più chiarezza.

Solo la piena informatizzazione del punto vendita e di tutti i flussi informativi verso la sede centrale ha consentito di superare le problematiche evidenziate. Il nuovo sistema permette, alla sede centrale di Alexander Store, di automatizzare la raccolta di tutti i dati giornalieri necessari, attraverso la compilazione, da parte del personale preposto alla vendita, di un modulo collocato su un'interfaccia web, accessibile da un pc posto all'interno del punto vendita. Ciò ha garantito una maggiore tempestività nella trasmissione e, soprattutto, una più efficiente raccolta e gestione dei dati stessi. L'obiettivo del sistema è, quindi, duplice: da un lato, il miglioramento nella gestione di processi, quali ad esempio il riassortimento del negozio e il controllo dell'attività del punto vendita (tipologia di pagamento, totale incasso giornaliero) già svolti in azienda con il supporto di tecnologie tradizionali di trasmissione delle informazioni; dall'altro, la possibilità di alimentare il sistema informativo dell'azienda con informazioni quantitative e qualitative di tipo nuovo (ad esempio, riferite alle motivazioni che conducono all'acquisto o al non acquisto di un capo in negozio) che, adeguatamente processate, possono fornire indicazioni utili ad alcune cruciali attività di marketing d'impresa, come quelle relative alla fissazione del prezzo del capo e alla progettazione di future collezioni.

In Tab.1 si offre una descrizione più analitica del sistema progettato, attraverso l'indicazione delle sette sezioni principali in cui è suddivisa l'interfaccia web.

Mentre l'individuazione delle variabili e dei linguaggi di codifica relativi alle altre sezioni dell'interfaccia web non ha posto particolari problemi, né in sede di progettazione, né d'implementazione, la definizione della "maschera" di raccolta relativa ai dati sul "non acquisto" e l'elaborazione aggregata degli stessi è apparsa, fin da subito, come l'aspetto più problematico da affrontare. Per molteplici ragioni:

- La difficoltà nella definizione di un vocabolario condiviso, relativo alle ragioni del non acquisto, fra il personale di vendita, incaricato della rilevazione soggettiva dei dati in punto vendita e della loro imputazione nel pc, e la direzione centrale di Alexander Store, deputata all'analisi aggregata dei dati e alla traduzione dei dati qualitativi in input conoscitivi utilizzabili, ad esempio, in fase di progettazione delle collezioni successive. Sotto questo profilo, un processo formale e

strutturato di codifica non è mai stato affrontato dall'impresa. Tuttavia, per ovviare alle difficoltà nelle metodologie di rilevazione di tali dati qualitativi, l'azienda, in occasione della presentazione del sistema, ha organizzato specifici interventi formativi, anche al fine di sensibilizzare tutto il personale addetto alla vendita circa l'importanza di un utilizzo consapevole dell'interfaccia web. Soprattutto, l'azienda ha promosso, successivamente alla fase di attivazione, una serie di incontri informali e momenti di socializzazione che hanno coinvolto responsabili stilistici, imprenditore ed addetti al punto vendita, con lo scopo di costruire campi di conoscenza condivisa tra i diversi soggetti operanti nella rete. Tali incontri si sono mostrati i più proficui per favorire il trasferimento di forme di conoscenza tacita, quali tipicamente si vengono a generare a seguito dell'osservazione del comportamento del consumatore nel punto vendita e della valutazione delle scelte compiute. La condivisione dei linguaggi è certamente stata favorita dal controllo diretto del punto vendita, che impedisce l'innescarsi di conflittualità verticali di canale e risolve su un piano amministrativo il problema degli incentivi al dettagliante per ottenere feedback informativi.

- Il trade off da gestire fra, da un lato, completezza, precisione, esaustività, sistematicità di raccolta dei dati raccolti in punto vendita, e, dall'altro, rapidità di compilazione. Si è stabilito, come obiettivo prioritario, di privilegiare comunque sempre il servizio al cliente presente nel PDV, anche a scapito della precisione e della sistematicità nella raccolta dei dati. Questo ha indotto, nella progettazione dell'interfaccia, ad assegnare massima priorità al requisito di usabilità del sito, con particolare riferimento alla necessità di rendere semplice l'immissione del dato in un contesto non stabile di rilevazione quale il punto di vendita.

- La presenza di campi deputati alla raccolta di testo libero, cioè in forma non preliminarmente strutturata, la cui analisi aggregata avrebbe richiesto strumenti sofisticati di analisi del contenuto, e che, per semplicità, si è deciso di processare singolarmente alla stregua di semplici commenti accessibili nella lettura da parte della direzione centrale.

Tab. 1. Le sezioni principali dell'interfaccia web.

<p>Gestione informazione relativa all'acquisto, da compilare in occasione di ogni acquisto ed indicante:</p> <ul style="list-style-type: none">- fascia di età dell'acquirente (se autorizzati);- provincia di residenza (se autorizzati);- impiego (se autorizzati);- ammontare dell'acquisto;- strumento di pagamento adottato <p>Gestione dell'informazione relativa al non-acquisto, da compilare qualora non si sia verificato l'acquisto a seguito del contatto con la commessa, quando il potenziale acquirente ha lasciato il punto vendita, ed indicante:</p> <ul style="list-style-type: none">- il capo non acquistato (modello con filtro automatico sui codici articolo corrispondenti);- la ragione del non acquisto (vestibilità, costo, assortimento, taglia/colore);- "cosa vorrei" (note circa commenti significativi fatti dal cliente in punto vendita) <p>Gestione del planning settimanale dei turni del personale di vendita</p> <p>Budget mensile definito centralmente per i diversi punti vendita</p> <p>Gestione del magazzino del punto vendita e del c/lavorazioni per i capi venduti</p> <p>Gestione degli acquisti diversi effettuati dal personale del punto vendita (cancelleria,...)</p> <p>Gestione dei riassortimenti su base bi-settimanale</p>

Fonte: Congenio srl (www.congenio.it).

Il sistema è stato progettato per consentire adeguamenti rapidi in caso di evoluzione della rete d'impresa. Ogni nuovo punto vendita che si unisce alla rete, infatti, può essere interconnesso al sistema, senza elevati costi sia a livello di punto vendita (la dotazione hardware non è particolarmente onerosa) sia a livello di sistema centrale (grazie all'alta

scalabilità dell'architettura). Anche i consumatori finali potranno, in futuro, accedere a specifiche sezioni del sistema attraverso una consultazione su pc collocati in corner attrezzati nei punti vendita, offrendo loro la possibilità di prendere visione dell'intera collezione del gruppo. Già con l'attuale configurazione, infatti, il sistema è in grado di indicare, al personale del punto vendita, quali articoli, non presenti nell'assortimento in loco, oppure esauriti, siano disponibili presso altri negozi del gruppo. Attraverso questa funzionalità i clienti del punto vendita possono essere immediatamente informati circa i tempi necessari per riassortire un certo articolo. Una funzione ulteriore, che può essere resa attiva nel sistema, prevede la possibilità di sviluppare una vendita elettronica diretta con il consumatore finale, in una logica di e-commerce B2C, quindi, con l'obiettivo di accelerare il processo di destoccaggio delle giacenze di magazzino e di limitare gli impatti negativi sulla redditività normalmente associati alle tradizionali modalità di destoccaggio.

Questi dati, integrati con quelli forniti dal gestionale attualmente in uso presso Alexander Store, permettono alla direzione una visione aggregata, completa e tempestivamente aggiornata, non solo dei dati di *sell out*, ma anche di una serie di ulteriori informazioni che, per quanto utilizzabili in forma standardizzata e semplificata, sono utili per accrescere la conoscenza dell'impresa sulle performance dei singoli negozi e sul comportamento dei consumatori all'interno dello store.

4.4.3 Il caso Maglificio Lory's (www.victorgasteiz.com)

Il maglificio Lory's, con sede a Carpi, da oltre 30 anni produce maglieria operando come produttore terzista per marche affermate (di produttori e distributori), con un prodotto posizionato sulle fasce elevate di qualità e prezzo. Il livello di aggiornamento tecnologico delle macchine, l'elevata qualità della materia prima, la capacità di far sviluppare su basi di *comakership* le relazioni con i reparti stilistici dei committenti, hanno rappresentato i punti di forza principali di un'impresa, che pure opera in un comparto, quello del *luxury*, che sta attraversando un momento difficile di transizione. Da un lato, infatti, le principali marche sul mercato stanno proseguendo lungo la strada, già da tempo intrapresa, della "massificazione del lusso", rinnovando investimenti estremamente elevati in comunicazione, accessibili ad un numero sempre più ristretto di grandi concentrazioni produttivo-

finanziarie. A fianco di queste, alcune imprese storiche del segmento, non in grado di sostenere investimenti in *brand building* altrettanto elevati, faticano a rivitalizzare il prodotto sulla base di fattori puramente intrinseci e stanno perdendo quote a seguito della concorrenza di nuovi entranti nel segmento. La combinazione di questi effetti competitivi sta innalzando gli investimenti necessari per competere ed erodendo la redditività del segmento.

L'azienda, recentemente rafforzatasi nelle competenze dell'area commerciale, ha deciso di affrontare il più ostico contesto competitivo, diversificando le proprie modalità di presenza sul mercato attraverso il lancio di una collezione a marchio proprio (Bluearea). Per la distribuzione è stata scelta una strategia altamente selettiva, indirizzando il prodotto verso negozi indipendenti di fascia alta (boutique) e rafforzando il ruolo della showroom a Milano, che sta incrementando le vendite. Gli obiettivi di espansione commerciale in Europa, Stati Uniti e Giappone sono stati perseguiti attraverso la ricerca di accordi con intermediari commerciali radicati in quei mercati e utilizzando un diverso marchio (Victor Gasteiz).

L'adozione di Internet da parte dell'impresa è stata una scelta compiuta proprio per dare sostegno alla difficile fase di lancio del nuovo marchio per i mercati esteri. L'obiettivo dell'impresa è di migliorare il posizionamento della marca nella nicchia più alta di mercato, facendo leva, oltre che su elevati attributi qualitativi di prodotto, sull'utilizzazione del canale diretto delle vendite elettroniche, a fianco dell'attività dei canali fisici, e su investimenti in comunicazione mediati da Internet.

Più precisamente, sul fronte delle vendite, il piano di sviluppo nell'e-commerce si articola sull'apertura di due distinti negozi virtuali, focalizzati su alcune linee di prodotto in cashmere rivolti al mercato statunitense e a quello giapponese. Negli Stati Uniti il consumatore target è stato individuato nella donna di 30-45 anni di età, della *middle/upper class*, professionalmente realizzata, che inizia (o ha iniziato da poco) ad acquistare capi nel segmento lusso. Sempre rivolgendosi ad un target analogo, in Giappone il design dei prodotti selezionati per l'assortimento online e la veste grafica dell'interfaccia sono state adattate ai gusti e ai modelli esperienziali della corrente minimalista, ancora dominante nel segmento più elevato del mercato nipponico della moda. L'assortimento selezionato per la vendita online è limitato per ampiezza di gamma e profondità, così da poter sempre attingere ad un "pronto magazzino" e consegnare al cliente nel più

breve tempo possibile. La fissazione del prezzo ha seguito logiche di penetrazione, con valori medi di 200-250\$ per capo, ampiamente sotto al livello di 500\$-600\$ che caratterizza i prodotti della stessa qualità ma di brand consolidato, venduti attraverso i canali tradizionali. Un approccio al commercio elettronico di questo tipo, molto selettivo, impostato su volumi di venduto inizialmente attesi piuttosto contenuti, rende conciliabile la gestione del flusso delle vendite online con il ciclo del programmato. L'idea che ha mosso l'impresa è che anche un piccolo incremento dei ricavi, a fronte di un livello di magazzino immutato e in presenza di un alto valore aggiunto riconosciuto dal mercato, può contribuire ad accrescere la marginalità in momenti non facili per il segmento.

Sul fronte della comunicazione, invece, le politiche sono formulate partendo dalla piena consapevolezza di agire senza un brand noto presso il mercato finale del consumo e, congiuntamente, di non poter ovviamente praticare la strada della comunicazione pubblicitaria di massa per erodere il vantaggio competitivo dei marchi e delle griffes più affermate di settore. Si è, pertanto, scelto di concentrare gli investimenti per il lancio del progetto su tre fronti. Il primo consiste nel lavorare sulla promozione della visibilità dei siti di e-commerce sul medium Internet, tanto sui motori di ricerca, per chiavi di ricerca legate alla materia prima utilizzata (cashmere), quanto su portali tematici, per generare traffico qualificato e non semplici visite. Il secondo è la ricerca di accordi con intermediari commerciali, *e-mall* o portali tematici, la cui reputazione sia consolidata nei mercati-obiettivo, al fine di trasferire la fiducia che il consumatore ripone verso lo store virtuale sulla marca ospitata. La fiducia che il potenziale acquirente ripone nei confronti del venditore rappresenta uno dei principali catalizzatori delle vendite online. In assenza di una marca conosciuta, una delle strade percorribili per accrescere il potenziale di fiducia della marca consiste nell'appoggiarsi, oltre che al volume e alla qualità del suo traffico, al patrimonio di reputazione dello store e guadagnare credibilità dalla collocazione all'interno del suo assortimento. Con finalità simili, è stato sviluppato un terzo sito web, orientato però esclusivamente al trade operante sui canali fisici, per costruire relazioni con distributori commerciali specializzati su prodotti di questa fascia. Il terzo fronte è nuovamente rivolto a generare la fiducia necessaria per operare con le vendite online, e consiste nell'offrire sul sito di commercio elettronico diversi servizi di assistenza pre-vendita e post-vendita sul prodotto, per aumentarne il valore percepito dai clienti, produrre informazioni sui tipi

di pagamento accettati, sulla modalità di consegna, sul contenuto della confezione (molto elegante, coerentemente al posizionamento del prodotto, che conterrà un supporto cartaceo di descrizione e cura del prodotto e campioni di filo per future riparazioni), sulle politiche di restituzione della merce, sulla gestione di future riparazioni sul prodotto danneggiato.

4.5. Alcune considerazioni conclusive

Le esperienze osservate ci consentono di avanzare alcune considerazioni in sede conclusiva.

La prima è che l'adozione di sistemi web-based non può porsi come iniziativa isolata all'interno dell'impresa, ma deve sempre collocarsi in una strategia aziendale più ampia, dove chiari sono gli obiettivi perseguiti attraverso l'introduzione della nuova tecnologia e dove adeguato deve essere il sostegno dei vertici aziendali quanto a risorse da mobilitare. L'analisi dei tre casi è, in questo senso, esemplare. Il processo d'adozione di sistemi web-based non appare in nessun caso frutto di una decisione episodica, ma giustificato da esigenze d'impresa ben definite, alcune di carattere più generale, altre più specifiche: una razionalizzazione del sistema di relazioni a monte e a valle; il supporto alla direzione di una rete di punti vendita al dettaglio; il lancio di una nuova linea su alcuni mercati esteri. La conseguenza è che questi approcci finiscono inevitabilmente per coinvolgere una pluralità di processi aziendali, collegati con l'attività direttamente investita dall'applicazione online.

Fatte salve queste premesse, i contesti d'applicazione delle nuove tecnologie possono essere molteplici, anche se alcuni appaiono più promettenti di altri. Un primo tipo d'intervento praticabile può concernere una razionalizzazione nella gestione di relazioni già esistenti. La ricerca di una maggiore sistematicità nella gestione delle informazioni con partner produttivi ed attori di canali è l'obiettivo delle scelte d'innovazione compiute in Eurochildren. La maggior complessità del compito organizzativo che le imprese devono affrontare nel momento in cui estendono il campo d'azione delle loro attività a monte e a valle, rappresenta uno dei più importanti fattori di freno alla crescita della piccola azienda. L'adozione di sistemi web-based può supportare, inoltre, l'impresa nelle fasi di consolidamento successive a periodi di crescita disorganica, con razionalizzazioni a

posteriori di attività non adeguatamente integrate nel periodo di sviluppo.

Internet può rappresentare uno strumento utile anche per sostenere lo sviluppo d'impresa in aree d'attività non tradizionalmente presidiate. Il caso Alexander Store ci offre un esempio di come la Rete possa essere d'ausilio nella gestione d'attività innovative per l'impresa, nello specifico la distribuzione al dettaglio. La gestione delle informazioni provenienti dai punti vendita che, nella tradizionale strategia di canale indiretto, è rarefatta e tardiva, può costituire un problema di grande rilievo per la piccola impresa alle prese con forme di coinvolgimento diretto nel dettaglio. In questi frangenti, la sfida per l'impresa è di trasformare i problemi in opportunità, adottando sistemi in grado d'operare non solo come semplici strumento con finalità amministrative e di controllo, ma anche come strumenti in grado di conferire nuova conoscenza strategica all'impresa.

Il caso Lory's ci conduce, invece, alla riflessione su Internet come supporto al posizionamento di una nuova marca. In questo caso, le ragioni della scelta sono soprattutto legate alle troppo elevate soglie d'accesso ai canali della comunicazione di massa, che suggeriscono l'utilizzo di forme *low cost* di comunicazione via Internet, potenzialmente meglio indirizzabili al target ricercato. Il lancio della marca sui mercati esteri è stato accompagnato anche dalla creazione di due siti di e-commerce rivolti al mercato statunitense e giapponese. L'efficacia di queste iniziative, in termini di vendite effettive, viene a dipendere dalla capacità dell'impresa di sostenere i processi di costruzione della *brand reputation* nelle forme tradizionali e di offrire nel sito, o meglio nell'architettura di siti proposta, contenuti e servizi tali da riprodurre presso il consumatore online una dimensione di piacevolezza nello shopping e contesti generativi di fiducia nell'esperienza d'acquisto. Più che la logica d'integrazione coi canali fisici, al momento la scelta di operare anche sul canale elettronico è dettata dalla necessità di ricercare nuovi clienti su nuovi mercati, senza sovrapporsi ai clienti tradizionalmente serviti.

Un terzo livello di considerazioni riguarda la specificità delle piccole e medie imprese come contesti d'applicazione di nuovi sistemi web-based. Vincoli finanziari ed organizzativi rendono difficile spesso, per la piccola impresa, l'accesso alle nuove tecnologie in modo sistematico o per le scale d'intervento adeguate. Molte delle condizioni necessarie per implementare con successo una strategia online, e molte delle competenze indispensabili per gestire le nuove attività, non possono

essere create/reperate senza fare ricorso ad una rete di partner specializzati, in grado di guidare l'azienda nella corretta messa a punto degli obiettivi e nelle possibili logiche d'intervento. Soprattutto, l'esperienza di questi anni di applicazione ci insegna che non è tanto la piccola azienda a dover adeguare la propria operatività alle logiche decontestualizzate ed astratte di un sistema informatico tradizionale per la gestione dei processi aziendali, ma deve piuttosto accadere il contrario. Tale principio è ormai stato metabolizzato dai più importanti sviluppatori di piattaforme per l'e-business e sistemi gestionali, la cui offerta, però, difficilmente risulta compatibile con i vincoli di spesa delle piccole-medie imprese. Una più adeguata capacità d'incontro tra offerta e domanda di soluzioni informatiche gestionali innovative e ad elevata customizzazione appare oggi di rilevanza cruciale per aiutare le imprese nei loro processi sviluppo o di riposizionamento. Il rischio, da scongiurare, è che l'incapacità del sistema d'offerta delle nuove tecnologie di stimolare adeguatamente la domanda possa tradursi, nel medio-lungo periodo, in un ritardo (tecnologico e competitivo) da colmare verso quei concorrenti di dimensioni più importanti o di paesi esteri che in tale direzione si sono mossi già da tempo.

Bibliografia

- Anderson R., Personal selling and sales management in the new millennium, *Personal selling and sales management*, 16, 1996
- Bursi T., Marchi G., Nardin G., Le dinamiche evolutive dei distretti modenesi, in A.A.V.V., *Rapporto sulla situazione economica e sociale della provincia di Modena*, Associazione Mario Del Monte – Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, 1999
- Bursi T., *Piccola e media impresa e politiche di adattamento*, Angeli, Milano, 1989
- Corò, Grandinetti R., 1999**
- Giustiniano L., Piccole e medie imprese, Internet e processi di internazionalizzazione. Un'analisi critica, in Caroli M., Lipparini A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma, 2002
- Kaplan T.E., Johnson I.W., Pearch C.G., Gorge G., The strategic role of communication technology in small business: where we are and where we should be going, *American Business Review*, 15, 1, 1997
- Mariotti S., Sgobbi F., Il commercio elettronico: modelli di business e scenari di crescita, *Economia & Management*, 4, 2000
- Mandelli, Vescovi T., 2003**

- Mehrtens J., Cragg P.B., Mills A.M., A model of Internet adoption by SMEs, *Information & Management*, 39, 2001
- Morgan R.M., Hunt S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 1994
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, Terza edizione, The Free Press, New York, 1983
- Rullani E., Internazionalizzazione e nuovi sistemi di governance nei sistemi produttivi locali, in Corò G, Rullani E., (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1998
- Sarkar M.B., Butler B., Steinfield C., Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace, *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 1, n. 3, 1995
- Vescovi T., *L'efficacia della comunicazione d'impresa in Internet*, *Micro & Macro Marketing*, 1, aprile, 1998

Ringraziamenti

Ai titolari delle aziende citate nei casi di studio presentati, Fabrizio Vincenzi, Alex Arletti, Fabio Carafoli, che ne hanno autorizzato la pubblicazione, va il ringraziamento degli autori. È doveroso estendere tale ringraziamento ai consulenti della Congenio srl, che hanno contribuito significativamente alla stesura di tali casi, ed, in particolare, Andrea Berselli, Gianandrea Veneri ed Andrea Polidoro.