

CONCLUSIONI

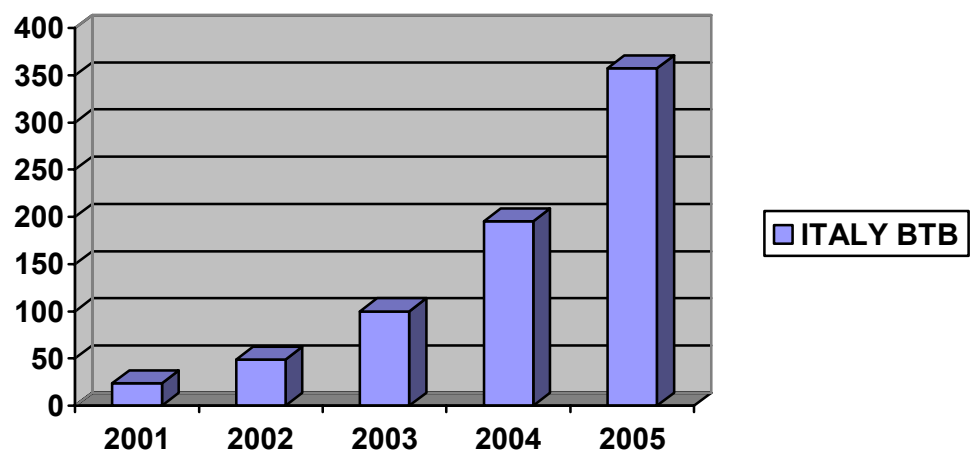
Lo sviluppo del BTB e delle nuove tecnologie

La continua diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione digitale (ICT), ha determinato, e determina tutt'ora, un progressivo e sostanziale mutamento nel sistema dei rapporti interaziendali di fornitura e sub-fornitura. Le sfide imposte dalla globalizzazione dei mercati, richiedono infatti alle aziende di ripensare le proprie strategie, riorganizzando la struttura al fine di ridurre il *time-to-market* ed operare così in tempo reale con clienti, fornitori e partner in un'ottica di struttura aziendale allargata. La digitalizzazione dei rapporti commerciali, rappresenta una vera e propria rivoluzione che produce un forte impatto su quelli che sono gli orientamenti culturali dell'imprenditorialità aziendale e, questo, con particolare riferimento alle PMI.

Per quanto concerne l'impatto dell'e-business sui diversi settori dell'economia, il comparto del Business to Business (BTB), dove l'attività online interessa lo scambio di dati ed informazioni, materie prime, semilavorati, risorse umane, ecc. tra fornitori, partner produttivi e distributori commerciali, è quello con più elevati margini di crescita, a dimostrazione di quanti benefici le imprese hanno ottenuto e continuano ad ottenere con la virtualizzazione della propria supply chain. Tramite l'utilizzo della rete infatti, le aziende creano e sfruttano nuove opportunità di business potendo da un lato condividere e scambiare, a basso costo, risorse ed informazioni su processi e prodotti aziendali, realizzando così

una diminuzione dei costi di gestione ed una ottimizzazione dei tempi e cicli produttivi, dall'altro offrire prodotti progettati in perfetta aderenza alle specifiche esigenze delle proprie aziende clienti. La personalizzazione di massa dell'offerta, offre così l'opportunità di raggiungere e conquistare anche quei segmenti di mercato geograficamente distanti che, senza l'ausilio delle nuove tecnologie, risulterebbero irraggiungibili se non a costi proibitivi. Lo studio e realizzazione di strategie che consentono lo sfruttamento delle tecnologie Internet, trovano la loro giustificazione nei grandi benefici economico-temporali connessi alla possibilità di svolgere una molteplicità di operazioni, con modalità più efficaci ed efficienti rispetto ai metodi tradizionali, quali la raccolta, elaborazione, trasmissione ed archiviazione di informazioni, dati e progetti, elementi questi basilari per poter affrontare la crescente pressione competitiva. Per quanto concerne la situazione italiana, secondo una stima della società di ricerca Jupiter, il "nostro" BTB risulta in forte crescita, con un passaggio dai quasi 24 miliardi di Euro del 2001, ai quasi 360 miliardi di Euro previsti per il 2005.

Crescita del BTB italiano



(fonte: www.jup.com)

Molte delle nostre aziende però si mostrano ancora perplesse nell'implementare soluzioni di business in rete principalmente perché non si ha piena coscienza dei vantaggi offerti da simili strategie. E' presente inoltre seria preoccupazione circa modalità di implementazione e risorse da rendere disponibili per lo sviluppo ed attuazione di un simile progetto, inclusi i costi da sostenere per la formazione e riqualificazione professionale della propria forza lavoro.

Per quanto concerne poi la riorganizzazione della propria supply chain, molti imprenditori, palesano forti timori per la sicurezza delle proprie informazioni strategiche in quanto, per la fattibilità del concetto di *extended enterprise* (azienda estesa) si rende necessaria la condivisione di tali dati e risorse con i partner commerciali e, quindi, anche con imprese concorrenti. La stragrande maggioranza dei nostri imprenditori non è infatti pronta a tale condivisione di risorse in quanto, non consentendo ai potenziali collaboratori di entrare in possesso dei dati contenuti nei propri *data base*, condizione necessaria per l'automatica predisposizione in *real time* dei piani di produzione e di fornitura, risulterà alquanto difficile implementare soluzioni di *e-supply chain* in tempi brevi.

Oltre alle menzionate difficoltà di chiara impronta culturale, esistono poi anche ostacoli oggettivi, soprattutto di carattere economico. Molte delle possibilità offerte dall'e-business, sono comunque realizzabili in virtù di rilevanti forme di investimento per cui difficilmente un'azienda di medio-piccole dimensioni riuscirebbe nell'intento.

Con la nascita dell'intermediazione virtuale però, si sono create le premesse affinché anche le imprese di più piccole dimensioni, possano sfruttare appieno i vantaggi propri delle attività condotte online. La pressione competitiva, ha

quindi giocato un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle nuove tecnologie e, quindi, della nuova intermediazione. La nascita dei nuovi intermediari, è infatti spiegabile con il fatto che, essendo necessaria una profonda revisione dei modelli di impresa a costi proibitivi, si sono offerti di gestire in outsourcing ed a costi limitati anche per le piccole aziende, tutto quel complesso di attività necessarie per l'ottenimento dei benefici propri della *e-economy*. Delegando dette attività all'intermediario, le PMI sono in grado di sfruttare le nuove opportunità di business senza spreco di risorse e con una maggiore concentrazione sulle proprie attività di *core*.

Nascita della nuova intermediazione

Com'è noto, il sistema industriale italiano, ha come perno principale il sistema di piccole e medie imprese, le quali sono oggi chiamate ad affrontare le sfide imposte dalla globalizzazione dei mercati. La rivoluzione apportata dall'utilizzo delle nuove tecnologie, ha fatto presagire la nascita di mercati elettronici "perfetti", con l'illusione per l'impresa di contattare nuovi fornitori ed imprese clienti senza l'ausilio di alcuna forma di intermediazione. In concreto, si auspicava per l'impresa la possibilità di raggiungere, rapidamente ed a basso costo, gli interlocutori presenti a monte ed a valle rispetto alla propria catena del valore.

Tale scenario non si è però riprodotto nelle forme prospettate ma, di contro, ha favorito la nascita e lo sviluppo delle prime forme di intermediari informatici i quali si propongono come collettori di informazioni, accumulando e divenendo fonti di nuova conoscenza di importanza strategica per ogni impresa interessata alla sfruttamento della rete.

Tali organizzazioni, hanno infatti consentito alle aziende di più piccole dimensioni, di colmare i propri fabbisogni informativi, intervenendo direttamente nella gestione delle loro attività non *core*, così da permettere loro di integrare, a basso costo, tutta la catena del valore in condivisione con gli altri attori facenti parte della catena stessa. Si è quindi assistito ad un abbandono dell'idea di un mercato elettronico puro, a favore invece un mercato elettronico contraddistinto dalla presenza di vere e proprie comunità virtuali di settore.

Le comunità virtuali, sono luoghi digitali ove le imprese, previa partecipazione ed iscrizione all'organizzazione stessa, hanno la possibilità di trovare spazi

appositamente dedicati al settore economico in cui operano. La connessione diretta tra le imprese, permette infatti alle stesse di ricreare online un gruppo di lavoro che abbia esigenze ed interessi comuni e condivisi, dove tale interconnessione elettronica, prescinde da confini geografici.

All'interno della comunità infatti vengono predisposti luoghi del tutto sicuri, trasparenti e controllati, adibiti sia allo scambio di beni e servizi di settore, sia allo scambio ad alla condivisione di risorse "immateriali", come idee, progetti ed esperienze professionali passate, così da permettere alle stesse di implementare soluzioni di collaborazione, co-progettazione e *co-design*, e quindi produzioni altamente personalizzate per raggiungere i massimi livelli di *business satisfaction*.

I servizi che le imprese ritrovano all'interno della comunità, sono riassumibili nel concetto delle 3 "C", ossia:

- Content
- Community
- Commerce

All'interno della comunità, oltre agli spazi dedicati alla comunicazione (community) ed all'informazione (content), ce ne sono altri adibiti allo scambio delle forniture (commerce), con possibilità di procedere di acquisto e vendita online organizzate direttamente dalla comunità stessa. Proprio grazie ai servizi di Community, le imprese partecipano ad un *network* digitale ove si supera il concetto proprio della competizione a favore di nuove forme di collaborazione, come se le stesse facessero parte di un'unica azienda che, grazie alla condivisione di risorse, ottiene nuovi vantaggi competitivi.

Lo sviluppo delle PMI italiane, sul piano nazionale e soprattutto su quello internazionale, si è avuto con la costituzione di distretti produttivi e reti di imprese, dove sono state enfatizzate al massimo le relazioni economiche tra gruppi aziendali. Il distretto, è un ambiente sociale fortemente dinamico oltre che una forma organizzativa, ove la contiguità culturale ha permesso di sfruttare i vantaggi connessi con le economie di costo ed agglomerazione. Lo scopo che le aziende partecipanti ad una comunità verticale si prefiggono, è proprio quello di arrivare a replicare online gli stessi punti di forza tipici dei distretti e, quindi, la possibilità di sfruttare la rete per una collaborazione più efficace ed efficiente all'interno della filiera produttiva.

Parte della tesi, è dedicata proprio alle possibilità che l'ICT offre anche per lo sviluppo dei distretti stessi e quindi l'opportunità per i medesimi, di sfruttare la rete Internet per una maggiore collaborazione all'interno di una stessa filiera produttiva. Il sistema produttivo dei distretti è contraddistinto, nella maggior parte dei casi, da un'elevata divisione del lavoro dove ogni impresa tende a specializzarsi su una specifica fase della filiera. Le capacità distintive delle imprese distrettuali, si fondano principalmente sulla versatilità e reattività della loro organizzazione, tramite quindi la ricerca dell'ottimizzazione della propria supply chain. I distretti, tramite l'utilizzo dei sistemi ICT, possono ottenere rilevanti vantaggi, considerato che gran parte della divisione del lavoro, è fondata su basi di tipo cognitivo e quindi facilmente trasmissibili online. La grande mole delle attività di Ricerca e Sviluppo ad esempio, può essere condotta in maniera congiunta tra più imprese le quali, collaborando anche su tale fronte, ottengono economie non trascurabili.

Purtroppo la maggior parte delle nostre aziende distrettuali, utilizzano oggi gli strumenti di ICT in modo molto limitato. La posta elettronica ad esempio, pur

essendo presente in molte aziende, non viene efficacemente utilizzata per comunicazioni a monte ed a valle con i fornitori e clienti. Tuttavia, recenti studi condotti dalle società Censis e Rur, evidenziano un incremento dell'uso di tali strumenti informatici, quali ERP e software per la gestione integrata delle procedure di acquisto.

Ciò che ostacola la fattiva collaborazione interaziendale online, non è tanto la mancanza di piattaforme digitali utili per lo scambio dei dati, delle informazioni e della conoscenza, ma piuttosto l'esistenza di problematiche di natura culturale.

Uno dei principali ostacoli che limitano fortemente l'utilizzo delle nuove tecnologie all'interno dei distretti, è rappresentato infatti dal timore della perdita della propria autonomia gestionale e delle eventuali posizioni di leadership raggiunte all'interno dell'area stessa e questo quindi perché per realizzare tali cooperazioni digitali, si rendono appunto necessarie le condivisioni di informazioni strategiche anche con i propri concorrenti. Non per questo però si deve sostenere che soluzioni di *e-supply chain* siano del tutto improponibili all'interno di queste aree economiche particolari, ma occorre un'attività di sollecitazione delle aziende leader, o anche delle organizzazioni di categoria, per la presa di coscienza dei reali vantaggi derivanti dallo sviluppo congiunto delle attività produttive. Si potrebbe cominciare ad esempio, dalle attività di logistica condotte in modo congiunto, ovvero dalle attività di approvvigionamento condiviso di beni non produttivi e, successivamente, insistere anche sulle attività più strategiche.

Relazioni interaziendali fondate sull'uso delle ICT

Tipologia e strumento di collaborazione	Distretti	Localismi
E-mail		
Non ci sono esperienze	15,6%	2,8%
< 10%	35,6%	25,0%
> 10% - < 30%	24,4%	50,0%
> 30%	24,4%	22,2%
Gruppi di discussione specifici		
Non ci sono esperienze	50,0%	32,4%
< 10%	34,1%	44,1%
> 10% - < 30%	15,9%	20,6%
> 30%	0%	2,9%
Incontri tramite videoconferenze		
Non ci sono esperienze	54,5%	47,0%
< 10%	34,1%	41,2%
> 10% - < 30%	15,9%	11,8%
> 30%	0%	0%
Sito Web di lavoro e promozione dell'area		
Non ci sono esperienze	33,3%	30,6%
< 10%	35,6%	41,6%
> 10% - < 30%	31,1%	22,2%
> 30%	0%	5,6%

(Fonte www.federcomin.it)

Dalla ricerca, emerge dunque la volontà delle imprese distrettuali e dei localismi produttivi di avvicinarsi gradualmente alle nuove applicazioni fondate sull'uso condiviso delle nuove tecnologie. L'esperienza delle prime iniziative aziendali che hanno sfruttato le opportunità offerte dalle comunità virtuali (definibili anche come marketplace verticali) ha spinto anche altre aziende ad affrontare concretamente l'implementazione di tali nuove soluzioni di business. Il fenomeno, pur non registrando di fatto quote elevate di

partecipazione e condivisione, rappresenta comunque un aspetto innovativo emergente e non trascurabile, in vista soprattutto di future collaborazioni interaziendali, finalizzate in maniera esplicita alla riorganizzazione dei modelli produttivi e progettuali non solamente quindi, in un'ottica di promozione e comunicazione di marketing aziendale verso il mondo esterno.

L'evoluzione del marketplace

L'esigenza dell'infomediazione nel BTB, è legata essenzialmente alla opportunità per le imprese di giungere ad una fattiva integrazione dei propri processi aziendali con quelli dei vari partner, situati a valle ed a monte del processo produttivo, quale conseguenza quindi della riconfigurazione della catena del valore.

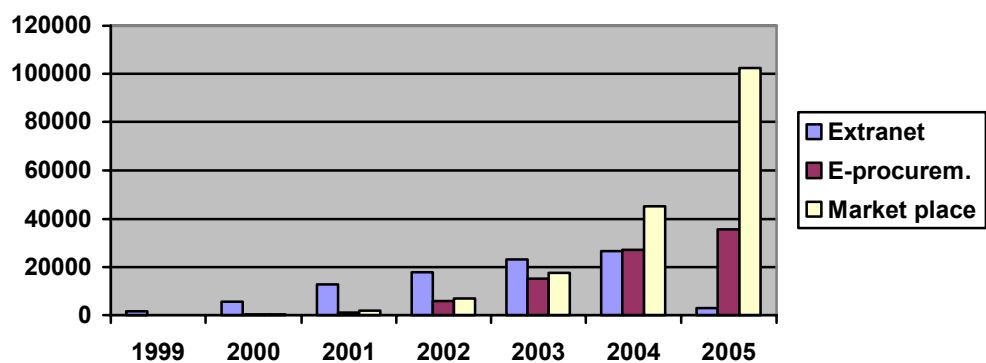
Abbiamo già detto come le imprese di più piccole dimensioni, che non dispongono di budget sufficienti all'implementazione di una simile strategia di *e-supply chain*, necessitano di servizi offerti da "terze parti", quali i marketplace.

Solo grazie all'attività di tali intermediari infatti, le imprese possono sfruttare le opportunità e le potenzialità del BTB. Il compito principe di detti spazi di mercato virtuali, è quello di permettere alle aziende di accedere a potenziali clienti e fornitori geograficamente distanti, facilitandone l'incontro tramite una catalogazione mirata delle imprese operanti in specifici settori industriali. Vengono così generate nuove opportunità commerciali di acquisto e vendita, con l'aggiunta di servizi mirati per lo svolgimento dei processi sottostanti gli scambi.

La quasi totalità delle società di ricerca, hanno effettuato studi approfonditi sullo sviluppo futuro del BTB condotto tramite marketplaces. I risultati degli studi, anche se non coincidenti nei "numeri", hanno come unico denominatore la crescita progressiva del fatturato prodotto dalle aziende, soprattutto di piccole dimensioni, con l'ausilio di queste terze parti di fiducia.

Per quanto concerne il mercato italiano, la società di ricerca IDC⁽⁶⁾, prevede che il valore del BTB realizzato tramite marketplaces raggiungerà, a fronte dei “soli” 2 miliardi di Euro del 2001, quasi 20 miliardi di Euro nel 2003 e oltre 100 miliardi di Euro nel 2005.

Previsione del BTB italiano, valori in milioni di Euro.



(fonte IDC 2001)

Il valore generato da un marketplace, per le aziende che si affiliano, è rappresentato in primo luogo dalla possibilità di ampliare il proprio raggio d'azione rispetto ai canali commerciali tradizionali, permettendo così anche alle aziende di piccole e medie dimensioni, di raggiungere fornitori e clienti prima non raggiungibili. In secondo luogo, le aziende ottengono un incremento dell'efficienza sia nella catena degli approvvigionamenti che in quella della distribuzione, potendo realizzare economie di costo nelle transazioni.

(6) fonte IDC su www.biztob.com, report BTB 2001

I marketplaces, possono essere classificati in due grandi categorie: “orizzontali” e “verticali”.

Il marketplace orizzontale, basato principalmente sui prodotti, offre la sua attività a più settori merceologici e quindi comune a più industrie. Tale modello, opera trasversalmente lungo la catena del valore delle imprese fornendo in particolar modo prodotti e servizi non sempre strategici per il *core business* aziendale, come materiali di facile consumo utili all’organizzazione del processo produttivo, parti di ricambio delle attrezzature utilizzate, servizi di tipo finanziario agevolati, di logistica, di amministrazione, ecc. Un marketplace orizzontale si occupa principalmente di selezionare prodotti e negoziarne il prezzo con i fornitori, realizzando cataloghi omogenei cui tutti i partecipanti possono far riferimento per i propri acquisti.

Il marketplace verticale, basato sull’industria, è invece specializzato nel servire in modo specifico un determinato settore economico. Il compito di tale modello è quello di coadiuvare i *buyers* e *sellers* nell’incontro di nuovi partner commerciali. Quello che sicuramente rappresenta un elemento innovativo di tali intermediari, rispetto alle forme di marketplace orizzontale, è la loro specializzazione settoriale, dove le imprese partecipanti ottengono, a basso costo, conoscenze strategiche in uno spazio di totale fiducia, così da sfruttare le competenze ed esperienze positive raggiunte dalle altre aziende partecipanti. Il marketplace funge quindi da “aggregatore” di servizi anche di tipo tradizionale (come ricerche di mercato, fonti di credito, di certificazione, di gestione logistica aggregata, ecc.) che le imprese stesse ottengono però a costi di gran lunga inferiore rispetto alle procedure e modalità proprie dell’economia tradizionale.

Data l'intangibilità dei processi di progettazione e sviluppo dei prodotti, le aziende che ricorrono ai servizi di aggregazione offerti dal marketplace, sviluppano soluzioni di *virtual product development* o di *e-design* tramite cui permettere, anche all'azienda cliente, di partecipare fattivamente al processo di sviluppo del prodotto stesso. Tramite l'utilizzo digitale di strumenti tipo il QFD (*Quality Function Deployment*), è infatti possibile progettare ed ideare la produzione sulle specifiche esigenze del cliente, potendo estrarre e trattare tutte le informazioni all'uopo necessarie in *real time*, grazie quindi all'interattività che si instaura tra le parti.

Tali soluzioni *Internet based* permettono quindi il passaggio dal semplice *e-commerce* al più complesso *e-business*. Le aziende quindi, tramite il marketplace, non solo possono realizzare approvvigionamenti online ma sviluppare soluzioni particolari di *collaborative commerce* e *product development* così da ottenere un'integrazione completa, sia con l'azienda cliente nella fase di progettazione, produzione ed assistenza, sia con l'azienda fornitrice per l'approvvigionamento di materie prime utili alla realizzazione del bene stesso. Inoltre, si ottengono direttamente dal marketplace, servizi di tipo logistico, di credito e finanziamento, certificazione di serietà e competenza delle parti con cui si instaura la collaborazione, servizi di amministrazione e di consulenza. I marketplace evoluti, divengono quindi ambienti virtuali di lavoro, di ricerca e soprattutto di interazione tra operatori di settore che presentano esigenze simili e che trovano nei servizi di ICT offerti, una nuova fonte di vantaggi economici, tramite cui ridurre progressivamente il *time to collaboration*.

Il caso UNITEC D

Uno degli elementi che contraddistingue la sopravvivenza e lo sviluppo dei nuovi intermediari, è rappresentato dalla loro capacità di offrire vero valore aggiunto per le imprese partecipanti. Il vero valore infatti, non è rappresentato esclusivamente dalla possibilità di effettuare scambi in rete, ma anche e soprattutto da una serie di servizi che l'azienda potrebbe delegare in outsourcing, ovvero ritrovare all'interno del marketplace stesso.

Sulla base di tali considerazioni, il caso aziendale della tesi, è rappresentato dall'attività svolta dall'azienda italo-tedesca UNITEC D, la quale, grazie alle tecnologie di comunicazione digitale, ha permesso alle proprie aziende clienti di ottenere sensibili risparmi di costo tramite una condivisione aggregata degli acquisti tra più aziende ed una gestione elettronica dei processi di approvvigionamento.

In particolare, è stato esaminato il caso del "Magazzino Virtuale", frutto delle possibilità di delegare in outsourcing la gestione delle scorte, associando alla diminuzione delle stesse, un incremento parallelo della relativa disponibilità. Tramite particolari software, UNITEC riesce infatti ad organizzare il funzionamento dei magazzini delle proprie aziende e, tramite strumenti di *e-logistic* tra i diversi impianti produttivi e quindi di provvedere direttamente agli approvvigionamenti.

Il caso del magazzino virtuale, rappresenta a mio avviso, un primo passo che le aziende possono compiere per una condivisione delle proprie risorse. Tale progetto, nasce inizialmente per la condivisione ed approvvigionamento

condiviso delle scorte aziendali di tipo non strategico, all'interno dei distretti industriali italiani.

Di fatto, nel momento in cui il management aziendale prenderà coscienza dei vantaggi ottenibili anche tramite una condivisione di risorse di tipo strategico, senza nulla perdere in termini di autonomia e posizioni di *leadership*, si raggiungerà il tanto sospirato passaggio dell'*e-commerce* verso l'*e-business*.

Bibliografia

AA.VV. in “E-Procurement. A guide to buy-side applications”, Stephens Inc. Internet research Team, Industry report, December 1999

AA.VV. in “B2B E-commerce”, Bank of America Securities, Equity Research Montgomery Division, Tecnology Industry Overview, Genuary 2000

AIELLO Gaetano e FARAONI Monica, in “L’adozione della prospettiva E-Business nei processi di approvvigionamento della grande impresa”, convegno presso Università Commerciale L. Bocconi, Milano, 2001

ALBINO V. e SCHIUMA G., in “Nuove modalità di creazione e diffusione della conoscenza nei distretti industriali”, convegno Il futuro dei distretti industriali”, Il sole 24 ore Nordest, Vicenza, 4 giugno 1999

ANASTASIA Bruno e CORO’ Giancarlo, in “Evoluzione di un’economia regionale. Il Nordest dopo il successo”, Nuova dimensione Ediciclo, 1996

ANDREW James P., BLACKBURN Andy, SIRKIN Harold, in “The B2B opportunity creating advantage trough e-marketplaces”, The Boston Consulting Group, 2000

ANDREW P. James, BLACKBURN Andy, HAROLD L. Sirkin, in “Electronic Marketplace: Surviving the shakeaut”, The Boston Consulting Group

BAGLIAERI Enzo, in “E-development: svilupparee nuovi prodotti alla velocità delle luce”, Economia e Management, n. 3/2000

BAGLIERI Enzo e SECCHI Raffaele, in “ICT, collaborazione e innovazione: i tre assi della eSupply chain” in (a cura di) DEMATTE’ Claudio “E-business, condizioni e strumenti per le imprese che cambiano”, Etas, 2001

BINI Marco, in “Il valore di un portale verticale è nella capacità di creare servizi”, Il sole 24 ore, 2000

BONOMI Angelo e MARENCO Paolo, in “Analisi dello sviluppo atipico di un’innovazione tecnologica nei distretti industriali italiani”, Paper progetto RUVECO, Verbania, 2000

Booz Hallen & Hamilton, “The Marketplace Revolution: creating and capturing the value in B2B e-commerce”, viewpoint 2001

BRANDOLINI Federica, in “Industrial districts evolution: a logistics perspective”, convegno “Il futuro dei distretti industriali”, Il sole 24 ore Nordest, Vicenza, 4 giugno 1999

BRATTOLI Leo, in “Il triangolo nella rete”, News Magazine di Area Science Park, su www.area.trieste.it

CAGLIANO Raffaella e SMIRAGLIA Angelamaria in “Collaborazioni orizzontali tra piccole imprese: determinanti e forme organizzative”, in Piccola impresa/Small Business n. 1, 2001, INS-EDIT Urbino

CAMUSSONE Franco e BIFFI Alfredo, in “Il commercio diventa elettronico”, Edipi 1999

CAMUSSONE Franco e CIUCCARELLI Francesco, in “Crescere in rete: il commercio elettronico nelle piccole e medie imprese”, Edipi, 2000

CAPITANI Giancarlo e DI MARIA Eleonora, in “Le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione come fattore di sviluppo strategico” in (a cura di) MICELLI Stefano e DI MARIA Eleonora “Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza”, Franco Angeli, Milano, 2000

CARPANO Claudio e MARTIN Mary C., in “La crescita del B2B e la nuova catena del valore”, su www.mainworld.net

CASTALDO Sandro e ORDANINI Andrea, in “E-commerce e distretti industriali: mutamenti nelle catene del valore e nuove aggregazioni virtuali”, Industria e Distribuzione fascicolo 3/2000, Franco Angeli, Milano

CASTALDO Sandro, in “Il channel management nell’era dell’e-commerce”, in (a cura di) DEMATTE’ Claudio “E-business, condizioni e strumenti per le imprese che cambiano”, Etas, 2001

CHIARVESIO Maria, in “Distretti industriali e tecnologie di rete: il ruolo dei nuovi intermediari”, Working paper Università CA’ Foscari, Venezia 2001

CICALESE Mary, in “The Internet business enterprise”, Jupiter research, 2000, su www.jup.com

CIUCCARELLI Francesco, in “Il commercio elettronico nelle piccole e medie imprese italiane” in (a cura di) DEMATTE’ Claudio “E-business, condizioni e strumenti per le imprese che cambiano”, Etas, 2001

CLARK Tim, KATSAROS John e PELAEZ Jenna, in “Industry sponsored marketplaces”, Jupiter research, 2000, su www.jup.com

CLARK Tim e PELAEZ Jenna, in “Private trading network promise a new world of collaboration”, Jupiter research, 2001, su www.jup.com

COLLESEI Umberto, CASARIN Francesco e VESCOVI Tiziano, in “Disintermediazione e reintermediazione nel commercio elettronico”, su “Relazioni interaziendali e dinamica competitiva”, Atti del XXII convegno AIDEA di Parma ottobre 1999, McGraw-Hill, 2000

COPACINO William C. e DIK Roger W., in “Why B2B e-markets”, Outlook 2001 number 2, su www.accenture.com

CORO’ Giancarlo, CURISATTI Paolo e ROSSI Antonio, in “Il distretto sport system di Montebelluna, in (a cura di) CORO’ Giancarlo e RULLANI Enzo “Percorso locali di internazionalizzazione”, Franco Angeli, Milano, 1998

CORO’ Giancarlo, in “La logistica come infrastruttura organizzativa della global economy” in (a cura di) MICELLI Stefano e DI MARIA Eleonora “Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza”, Franco Angeli, 2000

CUOMO Gennaro, PASTORE Alberto e VERNUCCIO Maria, in “Internet marketing e comunità virtuali”, Industria e Distribuzione fascicolo 3/2000, Franco Angeli, Milano

D’AGOSTINO Zeno, in “New economy, logistica ed E-district”, convegno Venice International University, 23 giugno 2000, su www.viu.unive.it

Databank Consulting, da Business International: a che punto è l'Italia, e-business summit, Roma 21 giugno 2000

Deloitte Consulting, in "Leveraging the e-Business Marketplace. Business to Business e-procurement trend, opportunities and challenges", report 2001

DE PIETRO Luca e MICELLI Stefano, in "Un nuovo attore nello sviluppo locale: le comunità professionali online", Economia e società regionale n. 2/1999

DEMATTE' Claudio, in "Come cavalcare l'e-business", Economia e management n. 2/2000

DEMATTE' Claudio, in "E-business condizioni e strumenti per le imprese che cambiano", Etas 2001

DEMATTE' Claudio, in "Ripensare i modelli di impresa", Economia e Management n. 6/2000

DI BARI Vito, in "Management multimediale", Il Sole 24 ore e-book, 2001

DI MARIA Eleonora, in "B2B: verso nuove forme di marketplace", Zerouno n. 226, 2000, su www.viu.unive.it

DI MARIA Eleonora, in "I marketplace diventano privati", Default Zerouno su www.zerouno.mondatori.com

DI MARIA Eleonora, in "Vertical communities e distretti virtuali", in (a cura di) MICELLI Stefano e DI MARIA Eleonora "Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza", Franco Angeli, Milano, 2000

DON TAPSCOTT, in "Growing Up Digital: The rise of the net generation", McGraw-Hill, New York 1998

FERRIGOLO Alberto, in "Da distretto industriale a distretto digitale", Business2.0, Deadis Milano, Maggio 2001

FONDATI Pino, in "Verso l'e-commerce in ordine sparso, Il Sole 24 ore – Net economy – 2001

FORMICHELLA Enrico e PEPE Moder, in “Il concetto di Marketplace assume un valore diverso a seconda dell’ambito nel quale lo si considera”, Articolo maggio 2001, www.wmtools.com

GAZZANIGA Anita, in “Marketplace, l’età adulta del Business to Business, News, dicembre 2000, su www.lineaedp.agepe.it

GIAMMINOLA Giovanni, in “E-marketplace, guida operativa ai nuovi modelli di mercato elettronico, Isedi 2001

GLAZER Marci, in “Creating the trust platform”, Jupiter research, 2001, su www.jup.com

GIORDANO Elena, in “Generalista o verticale?”, Net Business novembre 2000, su www.edipi.it

GOTTARDI Giorgio, in “Il futuro dei distretti”, convegno “Il futuro dei distretti industriali”, Il sole 24 ore Nordest, Vicenza, 4 giugno 1999

GRANDINETTI Roberto, in “Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali. Il caso del distretto friulano della sedia di Manzano”, Economia e management n. 4/1998

GRANDO Alberto, in “Commercio elettronico e progettazione logistica”, Etas, 2001

GRANDO Alberto, in “Innovazione, produzione e logistica nell’economia digitale”, Etas, 2001

GRUBB Arthur A., in “B2B Darwinism”, How e-marketplaces survive and succeeded, su www.dc.com/deloitte_research

GULATI Ranjay e DI MARIA Eleonora, in “Trust in Business to Business relationships”, working paper, 2000 su www.ranjaygulati.com

GUY Lamming e CHARLES Elliot, in “B2B Europe” su www.gs.com

HAGEL J. III e RAYPORT J.F., in “The coming battle for customer information”, McKinsley Quaterly, vol. 3/1997

HAGEL J. III, in “The New infomediaries”, McKinsley Quaterly, vol. 4/1997

JAMES Andrew P., BLACKBURN Andy e SIRKIN Harold L., in “The B2B opportunity, creative advantage trough e-marketplace”, The Boston Consulting Group, 2000

KOSIUR David, in “Understating Electronic Commerce“, 1997, da “Il Commercio elettronico“ di SCOTT W.G. , Isedi, 1999

KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS e WONG, IN “Principles of marketing”, 1999, pp. 966, da “Il Commercio elettronico” di SCOTT W.G., Isedi, 1999

MACAONGHUS James, in “BTB is more than Net Market and more than just cost saving”, su www.jup.com 2001

MANDELLI Andreina, in “Fare business in rete”, McGraw Hill 1998

MANDELLI Andreina, in “Infomediazione e marca in rete: valore e valori nelle relazioni online” in (a cura di) DEMATTE’ Claudio “E-business, condizioni e strumenti per le imprese che cambiano”, Etas, 2001

MANDELLI Andreina, in “Internet e il commercio elettronico: metafore di aggregazione e nuovi intermediari”, Economia e management, n° 2/1997

MANDELLI Andreina, in “Internet Marketing”, McGraw Hill, 1998

MANDELLI Andreina, in Economia e management, n. 2/1998

MARELLI Mario, in “Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali”, convegno “Il futuro dei distretti industriali”, Il sole 24 ore Nordest, Vicenza, 4 giugno 1999

MARINO Vincenzo, in “Case History, per una catena del valore”, su “Soluzioni”, maggio – giugno 1999, www.unitec.it

MARINO Vincenzo, in “E-procurement, soluzioni e applicazioni per gli acquisti online”, chairman al convegno Milano 1-10/10/2001

MARINO Vincenzo, in “La società di fornitura integrata”, su “Specchio Economico”, aprile 1999, www.unitec.it

MELE Cristina, in “La relazione fra qualità e tecnologia: leva per rinnovare la gestione aziendale e sviluppare un’impresa e-business oriented”, Working paper, Università degli studi Federico II, Napoli 2001

MERLI G. in "L'organizzazione del futuro", Franco Angeli, Milano, 1995

Merrill Lynch & Co., in “The B2B Market Maker Book”, Industry Overview, February 2000

MICELLI Stefano, in “Distretti industriali e tecnologie di rete: una convergenza da progettare” in (a cura di) MICELLI Stefano e DI MARIA Eleonora “Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza”, Franco Angeli, Milano, 2000

MICELLI Stefano, in “E-marketplace, un nuovo business model?”, Zerouno n. 226, 2000 su www.viu.unive.it

MICELLI Stefano, in “Imprese, reti e comunità virtuali”, Etas, 2001

Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria, in “Made in Italy. Scuola,impresa, professionalità”, Le Monnier, 2000

MISSINEO Sebastiano, in “EPR: istruzioni per l’uso. L’integrazione della rete nei processi aziendali per garantire efficienza ed efficacia”, convegno “Internet per l’Impresa” di Somedia e La Repubblica, Roma, 2001

MORELLI Roberto, in “Il distretto diventa cyber” da Corriere Economia, marzo 2000, su www.unitec.it

MORNEAU Jill, in “E-marketplace pronti al decollo”, News gennaio 2001, su www.mytech.mondadori.com

ORDANINI Andrea, in “Nuova intermediazione: gli e-services nei rapporti fra imprese” in (a cura di) DEMATTE’ Claudio “E-business, condizioni e strumenti per le imprese che cambiano”, Etas, 2001

PALANDRI Barbara, in “E-marketplace: analisi del modello di business e sua interpretazione alla luce di alcune delle principali teorie economiche”, Analisi Skygeo S.p.A., luglio 2001

PASTORE Alberto e VAGNANI Gianluca, in “Ruolo e prospettive dell’e-commerce nella evoluzione dei sistemi distributivi”, Industria e Distribuzione fascicolo 1/2000, Franco Angeli, Milano

PASTORE Alberto e VAGNANI Gianluca, in “Commercio elettronico e relazione di canale”, su “Relazioni interaziendali e dinamica competitiva”, Atti del XXII convegno AIDEA di Parma ottobre 1999, McGraw-Hill, 2000

PAVONI Alessandro, in “E-business ed il sistema informativo aziendale”, convegno Camera di Commercio di Frosinone, 2001

PHILIP Evans, vicepresidente senior della società The Boston Consulting Group, nel convegno “Il cybermarketing cambia le imprese”, Milano, 1999

RANGONE Andrea, in “Il futuro è dei servizi alle imprese”, Net Business agosto 2001, su www.edipi.com

SCOTT Ehrens e ZAPF Peter, in “The Internet Business to Business report”, su www.bearstearns.com

SCOTT Walter Giorgio. in “Il Commercio Elettronico”, Isedi, 1999

SECCHI Raffaele, in “Il ruolo dell’ICT nell’impresa virtuale”, Economia & Management, 3/2000

SECCHI Raffaele, in “Produrre e gestire informazioni per integrare la supply chain”, Guerini e Associati, Milano, 2000

SILVERSTEIN Barry, in “B2B Internet marketing. Modelli strategici e tattiche operative per il marketing Business to Business”, Apogeo, 2001

TIMMERS Paul, in “B2B strategie e modelli per il commercio elettronico tra imprese, Tecniche nuove 2001

TODD WELLER C., in “BtoB eCommerce, the rise of emarketplace”, Equity research, Legg Mason Wood Walker, Spring 2000

TORMENE Filippo, in “Un parco scientifico ispirato al modello delle reti di PMI”, convegno “Il futuro dei distretti industriali”, Il sole 24 ore Nordest, Vicenza, 4 giugno 1999

VALDANI Enrico, in “I fondamenti dell’economia digitale”, Economia e management n. 1/2000

VERONA Gianmario e SABBAGHIAN Nader, in “Infomediazione e nuove competenze di marketing” in (a cura di) DEMATTE’ Claudio “E-business, condizioni e strumenti per le imprese che cambiano”, Etas, 2001

VISCONTI Federico, in “I percorsi di sviluppo delle piccole e medie imprese operanti nei distretti industriali”, in Piccola impresa/Small Business n. 1, 2001, INS-EDIT Urbino

VISCONTI Federico, in “L’evoluzione dei comportamenti delle imprese distrettuali. Alcune evidenze empiriche”, su “Relazioni interaziendali e dinamica competitiva”, Atti del XXII convegno AIDEA di Parma ottobre 1999, McGraw-Hill, 2000

WILD David C., in “The auction model: how the public sector can leverage the power of e-commerce through dynamic pricing”, Department of Management Southeastern Louisiana University, PricewaterhouseCoopers report, 2000

ZILIANI Cristina, in “Gli agenti intelligenti: trasparenza dei prezzi e potere degli acquirenti su Internet”, Industria e Distribuzione fascicolo 1/2000, Franco Angeli, Milano

ZILIANI Cristina, in “Il futuro è brick & click”: le sfide dell’integrazione tra canali fisici e canale virtuale”, Industria e Distribuzione fascicolo 1/2001, Franco Angeli, Milano

ZIMMERMAN Frank O. in “Structural and managerial aspects of virtual enterprises“, da http://www.tin.it/osservatorio_Bocconi/, Virtuelle (1998)

Sitografia

www.accenture.com

www.acrib.it

www.assinform.it

www.assintel.it

www.atkearney.com

www.b2biscom.com

www.bcg.com

www.be-in.net/impresa

www.biztob.com

www.commercenet.it

www.dnb.it

www.federcomin.it

www.gartner.com

www.gs.com

www.ibm.com/e-commerce/it

www.idc.com

www.i-dome.it

www.i-faber.com

www.ilsole24ore.com

www.infotel.ve.it/thomas

www.jmm.com

www.jup.com

www.marketplaceitaly.com

www.mate.it

www.sole.ilsole24ore.com/nordest

www.sirmi.it

www.steeltrading.com

www.unicam.it

www.unitec.it

www.usw.it

www.vendite.net

www.viu.unive.it

www.wmtools.it

www.vsm.it