

Abstract dalla tesi di laurea di Alessia Lazzaretti:

**ICT E PICCOLE MEDIE IMPRESE:
IL CASO YELLOWWEB**

I n t r o d u z i o n e

Con una significativa rottura dal passato, oggi sono molti a condividere l'idea che siamo entrati nella Società dell'Informazione: società in cui le potenzialità e le prospettive di sviluppo economico non dipendono solo dal possesso di materie prime, dall'estensione territoriale e dal consumo di risorse ma anche, e soprattutto, dai beni liberi, mobili come l'informazione e la conoscenza. La crescita del settore dell'ICT, coincisa proprio con questa trasformazione, pare esser la molla più rilevante che ha generato lo sviluppo economico della seconda metà degli anni '90 e non vi è attività che possa sottrarsi al suo impatto o ignorare le sfide e le opportunità che ne derivano. Gli effetti della nuova tecnologia, infatti, coinvolgono in maniera complessiva sia il sistema produttivo sia il relativo contesto economico, sociale e culturale in quanto la loro diffusione coinvolge tutto il Paese (istruzione, pubblica amministrazione, industria, consumatori). Nonostante l'incisività di questa rivoluzione, però, Internet incontra ancora notevoli ostacoli ed è considerato un vero problema da risolvere per le Piccole e Medie Imprese. Legate fortemente al modello economico tradizionale, quest'ultime hanno manifestato immediatamente un certo grado di diffidenza all'introduzione e all'impiego intenso della Rete nella propria struttura. Carenze economiche, di conoscenze e di competenze professionali, mentalità statiche, insufficiente cultura di base o familiarità con gli strumenti dell'era digitale, chiusura totale nei confronti delle innovazioni e delle tecnologie, limite dell'offerta tecnologica e del modulo manageriale sono alcune delle motivazioni che ostacolano la diffusione dell'ICT. Sebbene oggi, il suo mercato presenti un andamento positivo di crescita, le analisi più specifiche dimostrano comunque un utilizzo solo superficiale di queste tecnologie, ancora considerate strumenti marginali che, se non creano rischi per l'azienda, non generano nemmeno rilevanti vantaggi da sviluppare. La diffidenza che manifestano le Piccole e Medie Imprese, essendo la base economica dell'Italia, causa un inevitabile ritardo dell'intero Paese rispetto all'Europa ed una contemporanea perdita per le stesse nei confronti delle

concorrenti. Con la Net Economy, l'impresa può potenziare la propria struttura e sfruttare tutte le opportunità offerte senza dover mutare l'organizzazione interna ed abbandonare il tradizionale modello adottato. Anzi, può fornirsi di strumenti paralleli che la rendano aggiornata, innovativa e competitiva, riducendo i costi e moltiplicando le potenziali occasioni create dalle nuove tecnologie. Perché avvenga questo cambiamento in Italia, soprattutto a livello culturale e manageriale, è necessario comprendere la storia delle Piccole e Medie Imprese e dell'ICT, nonché la situazione attuale del mercato, in modo da poter identificare le difficoltà che frenano questo rapporto e, teoricamente, le possibili soluzioni per superare tali ostacoli. Solo così procedendo, è possibile realizzare un progetto che aiuti le Piccole e Medie Imprese ad avvicinarsi all'era digitale senza dubbi o timori sulle conseguenze, avendo piena consapevolezza e convinzione dei prossimi vantaggi.

Capitolo 1

L'ANALISI DEL RAPPORTO ICT – PMI

1.1 LE DEFINIZIONI E I CONTRIBUTI DELL'ICT

L'industria del computer, sia come hardware sia come software, ha pervaso tutti i settori economici cambiando l'organizzazione ed il funzionamento delle imprese e del mercato. In maniera particolare, il suo convergere con le telecomunicazioni e con i media ha creato un settore industriale e un mercato unico denominato delle Tecnologie dell'Informazione e delle Comunicazioni (ICT). Oggi si è generalmente d'accordo nel catalogare tra le attività del settore ICT i computer, le periferiche e le parti informatiche, il software applicativo e di sistema, i servizi informatici, i prodotti per la comunicazione dati, i terminali di telecomunicazione, gli apparati di trasmissione e rete, i servizi di telecomunicazione. Ma quando si cerca di effettuare analisi approfondite e rigorose, cominciano ad emergere problemi di definizione: in nessun Paese la nomenclatura ufficiale delle attività economiche e le relative statistiche prevede l'esistenza del settore ICT. Per questo motivo si può solo procedere con la valutazione quantitativa mediante la somma delle attività che rientrano nell'area in questione ma, anche in questa occasione, i dati analitici non sono sempre disponibili. Tralasciando la questione che va assumendo connotazioni soprattutto di stampo metodologico, definiamo le nomenclature comunemente utilizzate. In Europa, si usa la sigla ICT (Information, Communication Technology) per indicare l'insieme delle industrie manifatturiere e dei servizi che operano nei settori dell'informatica (IT), delle telecomunicazioni (TLC) e dei media

(editoria, televisione, cinema e musica); allo stesso scopo, negli USA si preferisce l'acronimo IT (Information Technology).

In generale, l'ICT è più che un insieme di strumenti: è un complesso interrelato di scienze, metodologie, tecniche, strumenti e criteri capace di potenziare le attività di raccolta, trasmissione ed elaborazione dati, creazione di informazioni, assunzioni di decisioni. L'ICT rappresenta pertanto un fattore di produzione innovativo in quanto capace di esaltare la potenzialità dei fattori di produzione tradizionali, capitale e lavoro. Settore in crescita e spinto al cambiamento, è capace di aumentare la produttività, riducendo i costi di transazione, poiché genera esternalità positive: dato che i benefici sono tanto più intensi quanto più ampia è la rete di partecipanti che si costituisce, riesce a stimolare continuamente la nascita di interazioni, aggregazioni e condivisioni di conoscenze. Per questo oggi, l'ICT rappresenta sia un fattore essenziale di servizio delle istituzioni alla collettività sia un fattore di competitività per le imprese, anche se il suo sviluppo è sempre condizionato dalla disponibilità di personale specializzato. Come si può ben intuire, l'ICT assume diversi ruoli nell'economia attuale: armonizza i processi che si sviluppano in azienda e sul mercato, consentendo la gestione di attività articolate fra partner diversi; fornisce le infrastrutture di base indifferenziate e supporta direttamente il business, soprattutto grazie alla sua flessibilità nel rispondere prontamente alle esigenze di mercato. In ultimo, ma non per importanza, l'ICT fornisce un notevole contributo alla creazione del valore di business attraverso varie forme (Biraghi, 2000):

Ø *leva diretta sui costi fissi.* La “demanualizzazione” dei processi aziendali è stata sicuramente la principale motivazione al suo sviluppo in azienda ma, l'ICT apporta anche un contributo alla riduzione dei costi delle sue componenti: la generale diminuzione ha permesso di mantenere praticamente fissa l'incisività dell'ICT sul fatturato dell'impresa;

- Ø *contributo indiretto al risultato economico globale.* L'ICT è una componente importante per il raggiungimento dei risultati economici aziendali. Le trasformazioni organizzative e funzionali, la riduzione del capitale, il miglioramento della customer satisfaction, la diminuzione dei prezzi d'acquisto e del time to market possono essere aidate e potenziate costantemente, in modo notevole, dagli adeguamenti e dalle capacità degli strumenti ICT;
- Ø *valore aggiunto delle informazioni.* Misurarne il valore nell'ambito aziendale appare molto semplice quando le stesse informazioni non sono più disponibili: allora si riesce a comprendere e a valutare esattamente il peso che assumono nella vita lavorativa quotidiana. Oggigiorno, quando se ne parla, si ritiene implicita la forma automatizzata delle informazioni: impensabile un'impresa che non abbia il PC come contenitore e produttore di dati. Altrettanto valore, se non in misura maggiore, è la possibilità che l'ICT fornisce nel condividere queste informazioni e nel costituire il knowledge management, strumento per l'accumulo e la disponibilità alle altre funzioni, della conoscenza acquisita;
- Ø *fattore critico di successo.* In quanto permette d'innovare profondamente il business, o addirittura di entrare in nuovi business, cambiando l'approccio esistente, utilizzando l'ICT nel prodotto/servizio offerto, delegando a partner esterni determinate attività o, più semplicemente, contenendo i costi dei processi della produzione.

Sono quattro dunque le forme principali in cui si può manifestare il contributo dell'ICT alla creazione del valore di business ma, sicuramente, il massimo apporto sembra generarsi dal suo uso come fattore critico di successo, in quanto consente di creare nuovi prodotti, servizi e business per l'azienda. Se all'inizio, comunque, apportando soltanto un'automazione di base al servizio e migliorando l'efficienza gestionale, era facile misurarne i

benefici attraverso i parametri di costo, fatturato e valore aggiunto, ora tale operazione risulta inefficace. Nell'era di Internet, dell'E-business e della globalizzazione, è necessario pensare in termini di valore dell'ICT per il business ma questa soluzione diviene difficile da gestire a livello metodologico.

1.2 IL MERCATO ICT IN ITALIA

Le recenti ricerche sul comportamento delle PMI rispetto al mercato IT presentano riscontri positivi. La fiducia nei confronti delle nuove tecnologie per ottimizzare la propria presenza sul mercato è in forte aumento poiché consente di ottenere enormi vantaggi in termini di produttività e di ritorno economico. Un'indagine promossa da Microsoft e Confcommercio e realizzata da NetConsulting (2002), provider di servizi Internet, che ha valutato l'impatto del crescente utilizzo delle nuove tecnologie sulla competitività e sulla produttività delle aziende italiane, ha evidenziato dati interessanti sulla realtà delle PMI. Dalla ricerca è risultato che dal 1997 al 2001 l'andamento della spesa IT fra le PMI ha seguito un andamento positivo con una crescita, rispetto al totale di spesa, dal 40% del 1997 al 45% del 2001.

Grafico 1. Il mercato dell'IT in Italia e nelle PMI (1997 – 2001)

Valore in Mld di Euro - Crescite % - Quota di spesa della spesa PMI sul totale

Fonte: NetConsulting, 2002

Anche la spesa media per azienda è aumentata sensibilmente passando da 1600 Euro del 1997 a 2560 Euro del 2001, con un incremento del 60% in 4 anni. L'inversione di tendenza avvenuta nel 2001 (la spesa media è aumentata solo del 6,7%) è derivata dall'andamento complessivo del mercato: durante l'anno, le PMI hanno ridotto il trend di sviluppo della propria spesa in IT in misura maggiore rispetto al mercato nel complesso.

Grafico 2. La spesa media IT nelle PMI (1997 – 2001)

Valori in migliaia di Euro – Variazioni %

Fonte: NetConsulting, 2002

Notevoli anche i riferimenti relativi alla diffusione dei PC e dei collegamenti alla Rete all'interno delle aziende: circa il 70% delle PMI interpellate è dotata di PC e per il 98,5% di queste esiste un collegamento alla Rete. Inoltre, nel 2001 i dipendenti connessi ad Internet erano il 32,8% e tale percentuale salirà al 38,3% nel corso del 2002 considerato anche che il 17% delle PMI prevede di dotare ogni addetto di un PC entro quest'anno. Tra le motivazioni che hanno spinto le aziende ad utilizzare Internet nel 73,8% dei casi si evidenzia l'importanza di dotarsi di un sito Web, a cui seguono le finalità Intranet con il 46,5% e di accesso remoto ad applicativi aziendali con il 34,5%. E' emersa anche l'importanza dell'impatto degli investimenti IT sull'efficienza delle imprese.

Grafico 3. Quota di spesa IT totale e delle PMI sul PIL (1995 – 2001)*

Valori %

* Per i valori di PIL (a prezzi 1995) sono stati utilizzati i dati ISTAT

Dal 1995 al 2001, le PMI hanno speso circa 46 miliardi di Euro in IT e tale spesa rappresenta lo 0,89 del PIL italiano: dal 1995, gli investimenti sono quasi raddoppiati, il tasso d'incidenza del mercato IT in generale sul totale del PIL a prezzi costanti è cresciuto in cinque anni di quasi il 50%, passando dall'1,24% del 1995 all'1,99% del 2001. Altro fattore di rilievo è che chi ha maggiormente investito nel mercato IT nel medio periodo ha visto crescere il proprio fatturato del 14%, rispetto all'aumento del 4% di coloro che hanno limitato al minimo indispensabile gli stessi investimenti. Tutti i dati riportati sulla spesa IT permettono di comprendere come questo settore accompagni ormai lo sviluppo delle PMI che si stanno affidando all'innovazione tecnologica per sostenere in modo adeguato la propria presenza sul mercato.

Come già evidenziato in precedenza, esistono molti problemi nella misurazione del valore del settore dell'ICT ed è per tale ragione che, spesso, si deve fare riferimento a dati parziali e, in particolare, solo ai dati riguardanti il mercato dell'Information Technology (come accaduto fino a questo momento). Solo da pochi anni, infatti, sono disponibili dati attendibili che presentano la realtà dell'ICT nel suo complesso.

Grafico 4. Il mercato italiano dell'ICT (1999 – 2001)

Valori in milioni di Euro – Variazioni %

Fonte: Assinform / NetConsulting, 2002

Dai risultati dell'analisi emerge chiaramente che il mercato ICT continua a presentare un trend positivo, sia per l'IT sia per le TLC. Il settore di quest'ultime presenta sicuramente valori superiori ma, comunque, entrambi fanno registrare variazioni della medesima intensità. I tassi di crescita

dimostrano un forte interesse del Paese verso le innovazioni tecnologiche e ciò è confermato dall'aumento del mercato dell'8,3% fra il 2000 e il 2001, sebbene in questo periodo, la situazione economica mondiale non sia delle più propizie.

Nel primo semestre del 2002, il mercato italiano dell'informatica e delle telecomunicazioni ha registrato un valore di 14 miliardi e 148 milioni di Euro ed è cresciuto dell'1,6% sullo stesso periodo dell'anno precedente: il mercato IT è aumentato del 2,7% mentre quello delle telecomunicazioni del 1,1%. Lo scenario presentato da Assinform testimonia dunque l'inizio di una nuova fase, caratterizzata da una domanda sempre più esigente ed attenta ai reali vantaggi che vengono offerti.

Grafico 5. Il mercato ICT in Italia nel primo trimestre 2002

Valori in milioni di Euro – Variazioni %

Fonte: Assinform / NetConsulting, 2002

Confrontando i dati del primo trimestre, emerge che nel 2001 la crescita era stata del 9,2% ed il mercato aveva avuto un valore complessivo di 13.919 milioni di Euro. In particolare, le TLC avevano raggiunto i 9.265 milioni di Euro, in crescita del 8,7% sullo stesso trimestre dell'anno prima, mentre l'IT aveva toccato i 4.654 milioni di Euro, in salita del 10,24%.

Grafico 6. Il mercato IT in Italia nel primo trimestre 2002

Valori in milioni di Euro – Variazioni %

Fonte: Assinform / NetConsulting, 2002

Grafico 7. Il mercato TLC in Italia nel primo trimestre 2002

Valori in milioni di Euro – Variazioni %

Fonte: Assinform / NetConsulting, 2002

Giulio Koch, presidente Assinform (Associazione Nazionale Produttori Tecnologie e Servizi per l'Informazione e la Comunicazione), commenta: "La differenza, anche tenendo conto dei tassi di crescita già in calo del secondo semestre dello scorso anno è significativa ed è proprio quella che invita a reagire, mentre ancora i mercati conservano margini di crescita, e quindi mantengono invariate le condizioni per assicurare il successo alle azioni volte a stimolare l'ingresso della piccola impresa, e dei distretti industriali nel sistema dei servizi di Rete" (*Il mercato ICT nel 2001 e lo scenario 2002 – 3 giugno 2002*). A livello nazionale, lo scenario 2002 dell'ICT ha sicuramente prospettive positive di sviluppo ma, tali risultati si riferiscono a tutta l'industria italiana. Se si analizzano le PMI in rapporto all'ICT, infatti, si può notare una realtà ben diversa, indice di alcune caratteristiche peculiari sia delle Piccole e Medie Imprese sia dell'Italia.

In collaborazione con la Camera di Commercio, Assintel (Associazione Nazionale Imprese Servizi Informatica Telematica Robotica Eidomatica) ha svolto un'inchiesta su un campione di 900 aziende, con numero di dipendenti

compreso fra 10 e 200, per analizzare lo stato dell'economia digitale nelle PMI italiane. Dallo studio è emerso che tutte le aziende con un numero di dipendenti superiore a 20 è meccanizzata (dotata almeno di un PC) e collegata ad Internet: la percentuale di quelle con 10 –19 addetti, invece, è ferma al 96%. Ma se si rilevano i casi in cui si dispone di un sito Web, inteso sia come singola pagina Web aziendale sia come sito strutturato e dotato di applicazioni, si notano già delle percentuali differenti. Come la spesa mediamente sostenuta, anche la percentuale di presenza del sito è positivamente correlata al crescere delle dimensioni aziendali: tale dato indica immediatamente come le imprese di grandi dimensioni abbiano recepito maggiormente l'importanza dell'utilizzo della Rete.

Tabella 1. Grado di diffusione di alcune tecnologie ICT nelle imprese italiane

Classe di addetti	% Imprese con IT 01	Spesa media IT (Euro) 01	% Imprese con Internet 01	% Imprese con sito Web 01
10 – 19	96%	8.449	97%	60%
20 – 49	100%	37.517	100%	76%
50 – 99	100%	122.098	100%	89%
100 – 199	100%	254.401	100%	97%
200 – 499	100%	601.874	100%	100%
500 - 999	100%	2.009.818	100%	100%

Fonte: SIRMI SPA, 2002

Anche l'analisi dell'utilizzo di particolari applicazioni (gestione del personale, ERP, CRM, Data Warehouse, e-commerce) dimostra risultati analoghi ai precedenti.

Tabella 2. Uso attuale di applicazioni, per classe dimensionale

	20 - 49 addetti	50 - 99 addetti	100 - 199 addetti	200 - 499 addetti
Gestione del personale	42,9%	54,4%	82,5%	81,8%
ERP completo	19,6%	14,7%	27,5%	29,8%
CRM completo	14,9%	8,0%	13,7%	13,7%
Data Warehouse	22,1%	30,7%	32,7%	46,7%
E-commerce	7,1%	15,9%	15,9%	31,7%

Fonte: SIRMI SPA, 2002

Tendenzialmente, all'aumentare delle dimensioni aziendali aumenta anche la percentuale di imprese utenti delle singole applicazioni software, ad indicazione di un maggior livello di diffusione e di utilizzo di tali strumenti nelle imprese più grandi. L'applicativo riguardante la gestione del personale è sicuramente il più diffuso, seguono il Data Warehouse, l'ERP, il CRM e, infine, l'E-commerce. Sono da sottolineare il caso del CRM e di E-commerce: mentre il primo presenta in media percentuali di impiego attorno allo stesso valore, le applicazioni per il secondo mostrano un andamento alquanto irregolare dato che il suo utilizzo non è connesso alle dimensioni aziendali, ma piuttosto alla strategia delle imprese per competere sul mercato (può o non può comprendere le vendite on line).

Grafico 8. Collegamento alle reti IP

Fonte: SIRMI SPA, 2002

La quasi totalità delle aziende è collegata ad Internet (99%), la diffusione dei collegamenti però diminuisce se si considerano le tipologie di reti IP ad utilizzo maggiormente strategico: Intranet 60,2%, Extranet 18,8%. Le informazioni che vengono veicolate da tali strumenti sono per il 60,6% di carattere istituzionale mentre, quelle riservate ai clienti, fornitori, partner e dipendenti non superano il 29%. Anche in questo caso, l'analisi dimensionale ha confermato che le variabili considerate sono positivamente correlate all'aumentare del numero di dipendenti impiegati.

Per quanto concerne la presenza di un sito Web aziendale, la ricerca rileva che il 72,9% del campione ne è già fornito ed il 10,9% ne prevede l'implementazione a breve termine: anche se è comunque collegato alle dimensioni aziendali, ciò dimostra che i siti Web stanno raggiungendo dei buoni livelli di diffusione.

Grafico 9. Ruolo attuale e previsto del sito già implementato

Fonte: SIRMI SPA, 2002

Il sito svolge ancora un ruolo poco strategico per l'attività aziendale: di quelli già implementati, il 45,1% ha il compito di presentare istituzionalmente l'azienda ed il 22,3% presenta la sola Home page. Con percentuali minori, si registrano, però, anche casi di portale aziendale per la fornitura di servizi, di canale di vendita commerciale e di strumento customer care. Le attività realizzate sul sito con maggior frequenza sono la fornitura di servizi ai clienti, l'accesso a banche dati e le vendite; quelle con la percentuale di previsione più elevate sono la fornitura di servizi ai clienti e la gestione degli ordini; mentre quelle percepite con un grado maggiore di utilità sono i servizi alla clientela, la gestione degli ordini, l'accesso a banche dati aziendali e il controllo dello stato degli ordini. Le previsioni sono comunque confortanti: i dati presentano una realtà in cui pare che le aziende abbiano percepito l'utilità di servirsi del sito come canale commerciale e di servizio e che è quindi in atto un processo evolutivo del ruolo associato al sito. L'E-

commerce, utilizzato per la consultazione di cataloghi/listini, la raccolta degli ordini e la selezione delle informazioni sull'offerta, viene realizzato prevalentemente con obiettivi di promozione generica e di efficienza dei processi: le vendite on-line, appaiono soprattutto come canale per raggiungere nuovi mercati, piuttosto che come alternativa da affiancare a quelle già esistenti. In particolare, le imprese con addetti compresi tra 50 – 99, prediligono un atteggiamento di adeguamento alla concorrenza e l'efficienza dei processi di vendita; le aziende con 10 – 19 dipendenti invece, ritengono Internet soprattutto un mezzo per espandersi sui mercati non raggiungibili con i metodi tradizionali. Dato che mettere a disposizione e realizzare attività tramite la Rete è considerato E-business, la ricerca ha voluto indagare anche questo campo per comprendere le ragioni che soggiacciono al suo sviluppo.

Grafico 10. Obiettivi dell'E-business

Fonte: SIRMI SPA, 2002

Gli obiettivi maggiormente citati sono la modernizzazione delle attività tradizionali e l'efficienza dei processi interni: ciò dimostra che le aziende individuano le nuove tecnologie come possibilità per migliorare l'efficienza delle procedure interne mediante la riorganizzazione delle attività svolte

tradizionalmente. D'altra parte però, la transizione verso l'E-business, per qualsiasi impresa, comporta notevoli criticità che spesso finiscono per limitare la stessa diffusione delle innovazioni. Per analizzare meglio tale aspetto, si è preferito differenziare le aziende che possiedono e non possiedono un sito.

Grafico 11. Criticità delle transazioni verso l'E-business (aziende con sito)

Fonte:

SIRMI SPA, 2002

In generale, i problemi indicati come più difficili da superare dalle aziende che possiedono un sito sono le esigenze di riorganizzazione interna e di revisione dei processi: rispettivamente 35,5% e 25,8%. Degni d'importanza anche l'incertezza sui reali benefici e l'assunzione di nuove figure professionali. Queste problematiche appaiono significative in quanto sono legate alla

comprensione dei principi base della transizione verso l'E-business, ossia la necessità di rivedere l'organizzazione e il modo di operare dell'impresa che, a loro volta, presuppongono l'attribuzione di un ruolo strategico alle attività in questione.

Grafico 12. Criticità delle transazioni verso l'E-business (aziende senza sito)

Fonte: SIRMI SPA, 2002

Rispetto a quella indicata dalle aziende che hanno già implementato la loro attività con il sito Web, questo grafico presenta una situazione leggermente diversa. La riorganizzazione interna da affrontare per un eventuale passaggio alla Rete resta ancora la problematica più citata, anche se le imprese con sito la indicano con una frequenza maggiore (35,5% vs 22%). La medesima situazione si rileva con la revisione dei processi aziendali (25,8% vs 13,4%): i cambiamenti interni da effettuare necessariamente durante il passaggio sono

percepiti molto più da aziende con esperienze dirette. Le aziende che non possiedono un sito fanno emergere altre due criticità prima in secondo piano: l'assunzione di nuove figure professionali (18,3% vs 11,6%) e l'incertezza sui reali benefici (17,1% vs 12,3%). Tale dato è dimostrazione dei timori generali che pervadono le PMI e della consapevolezza delle stesse di necessitare nuove figure professionali specifiche. In ultimo da segnalare, l'alta percentuale (28%) di mancate risposte: indice della difficoltà ad affrontare temi e relative criticità legate a questioni non ancora approfondite all'interno dell'impresa.

1.3 LE DEFINIZIONI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Il sistema industriale italiano è caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di Piccole e Medie Imprese strettamente legate al territorio nel quale operano: questo modello distrettuale fortemente radicato ha acquisito legittimità quale forma di organizzazione dell'attività economica, ha permesso alle imprese di rendersi visibili sui mercati internazionali con il made in Italy e, al contempo, di imporsi come modello produttivo alternativo alla grande produzione di massa. Seguendo le definizioni tipicamente utilizzate per semplificare la classificazione delle imprese in categorie dimensionali, il mercato italiano presenta la seguente struttura:

Tabella 3. Numero di Microimprese, PMI e Imprese medio – grandi in Italia

Dalla tabella si evidenzia come la situazione italiana sia fortemente legata alle aziende di piccolissime dimensioni: addirittura, il 55% del totale delle imprese è monodipendente (o senza dipendenti, tipico delle attività familiari). Anche se si tralasciano dall'analisi le Microimprese poiché non interessanti per lo studio in atto, l'Italia continua a presentare una struttura industriale anomala: confrontando solo le PMI e le Imprese medio – grandi, quest'ultime sono solo il 2,4% sul totale, ciò significa che in Italia le imprese sono per l'97,6% di piccole e medie dimensioni. Ciò dimostra come la piccola e media industria

nell'ambito italiano non sia mai stata solo una fase transitoria verso la grande impresa ma sia propriamente la struttura di base dell'economia del Paese. Il confronto fra i censimenti ISTAT del 1971 e del 1981 evidenzia il ruolo di protagonista che ha svolto nello sviluppo italiano: infatti, le unità locali di piccole dimensioni (da 10 a 49 addetti) aumentano nel decennio del 39,3% in termini di valore assoluto e del 21,1% in termini di addetti; le imprese da 100 a 499 addetti crescono rispettivamente del 5,3% e del 2,6%, contro una diminuzione dello 0,7% e del 6,7% delle aziende di maggiori dimensioni (oltre 500 addetti). Per oltre un decennio, dunque, dalla metà degli anni Settanta, la Piccola e Media Impresa assume un ruolo preminente nel dibattito sulle dinamiche evolutive dei sistemi industriali. A fronte della recessione internazionale e del declino della grande impresa, in molte regioni lo small business dimostra una notevole capacità di tenuta, ritmi di crescita elevati ed opportunità di occupazione consistenti. Le PMI, infatti, hanno trovato nella crisi ulteriori margini di sviluppo e di crescita che ha permesso loro di riscattare l'immagine di impresa marginale, arretrata e residuale rispetto alle grandi aziende. Il motivo principale di questa maggiore vitalità in Italia è la capacità della Piccola e Media industria di adattarsi nel breve periodo all'evoluzione che ha colpito i vantaggi competitivi delle grandi. Le PMI dunque hanno assunto un ruolo preminente (e continuano a mantenere questa posizione) non solo per ragioni quantitative, in termini di occupazione, reddito, esportazioni, ecc., ma anche per questioni qualitative: la capacità innovativa che hanno manifestato sul terreno loro proprio – dei mercati, dei prodotti e dei processi – ha rivelato un tessuto economico e sociale vitale, ricco di idee e di iniziativa e, nel frattempo, sensibile e reattivo rispetto al cambiamento dell'ambiente competitivo.

Quando si parla di Piccole e Medie Imprese, soprattutto nell'ambito delle ricerche, emerge una grande difficoltà relativa all'assenza di criteri di riferimento definitivi sufficientemente precisi e condivisi. Nelle diverse normative, le definizioni che vengono considerate sono molteplici e differenti: ognuna, infatti, tende a proporre diversi limiti di fatturato e di

numero di addetti nella classificazione delle aziende. In generale si tratta di imprese con meno di 250 dipendenti che realizzano un fatturato non superiore ai 50 milioni di Euro anche se, per quanto riguarda il contesto italiano, più del 90% del totale delle aziende ha dimensioni ancora più piccole e realizza fatturati inferiori ai 15 milioni di Euro, con un numero di dipendenti sempre inferiore a 50 (e che in moltissimi casi non superano i 15). L'attuale disciplina comunitaria in materia, la G.U.C.E. n. C 213 del 23 luglio 1996 invece, le suddivide proprio in due classi:

- le **Piccole Imprese**, caratterizzate da un numero di dipendenti inferiore a 50, da un fatturato annuo non superiore ai 7 milioni di Euro e da un totale attivo patrimoniale non superiore a 5 milioni di Euro;
- le **Medie Imprese**, caratterizzate da un numero di dipendenti inferiore a 250, da un fatturato annuo non superiore a 40 milioni di Euro e da un totale attivo patrimoniale non superiore a 27 milioni di Euro.

Le Piccole e le Medie Imprese possono essere ulteriormente analizzate in base al settore di appartenenza, sia esso quello manifatturiero/estrattivo o quello dei servizi. D'altro canto però, l'estrema varietà ed eterogeneità delle possibili combinazioni produttive, delle soluzioni strutturali e la varietà delle situazioni ambientali, rende inevitabile una molteplicità di forme d'impresa come risposta alle trasformazioni evolutive del sistema economico. Su questa linea può apparire scontata l'insufficienza e l'inefficacia dei criteri abitualmente utilizzati, basati su variabili quantitative e su relazioni d'interdipendenza, rispetto a modalità classificatorie di tipo più qualitativo. Se fino a qualche tempo fa il numero degli addetti ed il fatturato prodotto erano correlati in modo omogeneo e con caratteristiche definite di complessità organizzativa, di potere, di mercato, di area d'influenza, di potenzialità e conoscenza tecnica, di capacità gestionali, oggi questi fattori tendono a legarsi nelle forme più varie e senza rapporti fissi stabiliti. Per tali motivi, gli studiosi preferiscono definire la

Piccola e Media Impresa attraverso alcune caratteristiche comunemente rintracciate e condivise (Boldizzoni Serio, 2001):

- § la figura complessa dell'imprenditore. La sovrapposizione fra i ruoli di proprietario, manager, lavoratore esecutivo e l'impronta della personalità e delle motivazioni dell'individuo, caratterizza e condiziona pesantemente ogni aspetto dell'impresa. In seguito a numerose ricerche, sono stati rintracciati due diversi tipi di imprenditori (innovatore - progettatore e innovatore – adattatore) che creano generalmente imprese con modelli di gestione e di sviluppo differenti. Il primo, partendo da una competenza distintiva e da abilità nella progettazione e nell'innovazione del prodotto, prevede lo sviluppo della capacità di organizzazione della produzione, della conoscenza dei problemi del settore e delle capacità di gestione interna; il secondo, partendo dall'attitudine a adattarsi alle innovazioni esistenti potenzialmente sfruttabili, intravede possibilità di evoluzione e sopravvivenza nello sviluppo delle capacità e competenze commerciali ed economico – finanziarie e delle conoscenze sul più ampio ambiente circostante;

- § la stretta relazione impresa – famiglia. La maggior parte dei problemi nelle PMI trovano origine proprio in questo rapporto, a causa delle diverse logiche che caratterizzano le due parti: razionalità economica, competitività, cambiamento, forza del mercato per la prima; risparmio, appartenenza, tradizione e sentimenti per la seconda. In particolare, i principali “oggetti” dai quali nascono le controversie sono costituiti dalla determinazione degli obiettivi e della successione. La famiglia comunque, non è sempre un vincolo anzi, in molti casi è una risorsa vitale che trae energia dalle tradizioni, dai valori e dall'orgoglio dei suoi membri, tramutandoli in determinazione ed impegno sugli obiettivi aziendali;

§ la configurazione strutturale semplice. Nelle PMI non è data dalle dimensioni ridotte ma dalle funzioni e competenze presenti: in esse, le funzioni oltre ad essere poche sono anche indistinte, ogni aspetto gestionale è di competenza del titolare. La riunione in una sola persona di manager, esecutore e proprietario rappresenta sia un elemento di vulnerabilità e debolezza sia un punto di relativa forza: se da un lato, enfatizza l'operatività rispetto all'analisi gestionale e di mercato, dall'altro garantisce maggiore flessibilità operativa a tutta l'azienda. Caratteristici ed inevitabili tratti di queste strutture diventano il forte accentramento decisionale, strettamente legato al carisma del capo e al rapporto fini individuali – organizzativi che si vengono a creare, e il bisogno di compensare l'assenza di una divisione del lavoro precisa e la limitata presenza di ruoli intermedi con figure, organismi e circuiti associativi, assistenziali e consortili esterni che, con economia di scala, completino l'impresa nelle sue funzioni mancanti;

§ l'idea imprenditoriale limitata. L'assenza di precise strategie ed il mancato utilizzo di modalità di analisi e di pianificazione sono attribuiti alla tendenza quotidiana dell'imprenditore a ragionare sul breve periodo, all'ignoranza sulla opportunità date dall'ambiente esterno, alla difficoltà ad effettuare analisi di settore, ecc., cioè a carenze personali culturali più che oggettive ed aziendali. Ciò però non deve indurre a pensare che non esistano strategie: nelle PMI, esse più che progetti, sono "reazioni" emergenti dall'attivazione dell'ambiente. Secondo ricerche sui comportamenti strategici adottati, sul modo di considerare la crescita e gli investimenti da attuare, si è notato che questi dipendono proprio dalle dimensioni. Le aziende fino a 50 addetti, infatti, prediligono strategie di carattere difensivo o reattivo per fronteggiare contesti incerti mentre, quelle con dimensioni maggiori adottano strategie di specializzazione e di diversificazione per rispondere alle minacce del mercato in modo più

offensivo. In particolare, nella realtà italiana, la via di crescita utilizzata dalla maggior parte delle imprese è quella per linee esterne: acquisizioni, partecipazioni, accordi lasciano comunque dei gradi di autonomia alle imprese che ne fanno parte e permettono loro di divenire anche leadership nell'acquisto di altre aree di sviluppo. E' per questo motivo che negli ultimi decenni si sono affermati sempre più sistemi di imprese specializzate in singole fasi della lavorazione rispetto all'alternativa di un aumento dimensionale delle grandi imprese.

La forma di aggregazione tipica delle PMI italiane è il distretto industriale: nel nostro Paese ne esistono circa 200, localizzati per la maggior parte al nord. Si definisce distretto industriale una concentrazione territoriale di PMI specializzate in determinati settori che, grazie alle relazioni istituite e alla condivisione del know – how e dei valori del lavoro industriale, riescono a fronteggiare e competere sul mercato con le imprese di grandi dimensioni. I prodotti che ne derivano, infatti, presentano elevati livelli di innovazione e di qualità proprio per effetto della specializzazione produttiva e della pressione competitiva che richiede standard di sicurezza sempre maggiori. Lo sviluppo crescente dei distretti industriali, garanti di flessibilità ed innovazione dei processi produttivi, deriva principalmente dalla capacità di creare e diffondere conoscenze nel contesto territoriale di riferimento. La forza di tale modello non è quindi un vantaggio di costo o assetti istituzionali specifici, ma la cultura del territorio capace di valorizzare la specializzazione economica e l'identità locale. Infatti, il modello distrettuale è in grado di diffondere tutte le conoscenze basilari di prodotto e di processo in quanto riesce a creare un sistema di relazioni sociali efficiente e duraturo all'interno dell'azienda e fra le stesse che costituiscono l'intero distretto. Le peculiarità dunque, che ne hanno determinato il successo in Italia e per l'Italia nel contesto europeo, sono la capacità di condividere e sfruttare l'esperienza e le conoscenze possedute, il tempismo e la flessibilità nel rispondere ad un mercato vario e variabile, la professionalità e specializzazione nella

produzione, gli investimenti continui, l'imprenditorialità familiare e la tendenza all'export.

Condizione preliminare per la diffusione e la crescita di tale forma di aggregazione, è la risorsa "invisibile" fondamentale per la creazione di qualsiasi relazione fra soggetti. Il distretto non può funzionare in un "vuoto": indispensabile è la fiducia reciproca a garanzia del rispetto degli accordi di scambio. Questa necessità ha sempre costituito, implicitamente, una spinta all'unione fra i distretti e le PMI: dato che essa è la base su cui si erige la comunità del distretto, quest'ultimo deve essere inevitabilmente formato da soggetti a loro volta fondati sulla fiducia. In questa logica appare evidente come solo le PMI, per definizione legate all'ambito familiare e ai rapporti diretti fra i suoi componenti, potessero essere le naturali parti costitutive di un'organizzazione economica reticolare.

1.4 LE PROBLEMATICHE DEL RAPPORTO ICT – PMI

Il mercato ICT in Italia nel 2001 ha mostrato un andamento migliore della media europea e preannuncia una crescita continua per i prossimi anni. I dati nazionali sulla spesa delle industrie nel settore però, non si possono considerare esaustivi per l'analisi della realtà delle Piccole e Medie Imprese. Anche se la dinamicità imprenditoriale tende verso i nuovi modelli tecnologici, si registra in esse ancora una limitata apertura all'innovazione: solo il 4,8% delle aziende ha realizzato un progetto unitario e definitivo nei confronti dell'innovazione. Del resto, l'Italia da tempo si prepara alla Società dell'Informazione ma, nonostante la grande consapevolezza del valore strategico delle nuove tecnologia dell'informazione e della comunicazione, presenta un certo ritardo nel cogliere le opportunità di modernizzazione e di crescita ad esse connesse. Il consolidarsi di tale atteggiamento rischia di causare una trasformazione dell'economia italiana in economia di nicchia, il trasferimento all'estero delle funzioni strategiche e una riduzione della base occupazionale nei settori tradizionali. Il recupero del gap tecnologico diviene

pertanto una necessità ed il Paese punta molto sulla forza, flessibilità e capacità di adattamento delle Piccole e Medie Imprese: un patrimonio industriale nazionale che ha sempre mostrato di creare nuova occupazione posizionandosi sui segmenti più dinamici nei settori tradizionali. E' così che le Piccole e Medie Imprese, perno dell'economia italiana, possono consentire il risollevarlo del Paese colmando il deficit di sviluppo che si è creato. Naturalmente, questo apporto è realizzabile solo attraverso un'apertura totale nei confronti delle innovazioni tecnologiche e della Società dell'Informazione, intesa come disponibilità di tecnologie e accumulo sociale di cultura ed esperienza. L'estensione e l'arricchimento delle relazioni possono essere facilitate dal contributo offerto dall'ICT che permette sia di creare sia di condividere patrimoni informativi. Se a livello teorico, emerge l'entusiasmo per le opportunità dell'ICT, a livello pratico sono ancora poche le Piccole e Medie Imprese che hanno concretizzato e sfruttato questo nuovo modello di business. Esistono tuttora fasce imprenditoriali che mantengono caratteristiche marginali di lavoro a bassa qualificazione, di strutture finanziarie deboli e di organizzazioni informali: ciò è dovuto ad innumerevoli fattori che hanno connotato da sempre il funzionamento delle Piccole e Medie Imprese ma che, con l'avvento dell'economia digitale, sono divenuti degli ostacoli alla modernizzazione di quest'ultime. Le maggiori difficoltà per l'innovazione delle "vecchie" imprese sono sia di carattere interno sia di carattere esterno, possono avere natura culturale e possono originare da resistenze operate dalle stesse strutture aziendali e/o dalle infrastrutture esterne.

Molte aziende sono convinte che l'avvento dell'ICT non sia una vera e propria rivoluzione (IRME, 2000): si attendono, al massimo, solo un parziale mutamento o aggiustamento del mercato, tale però da non modificare sostanzialmente le posizioni acquisite. L'ICT sarebbe dunque solo uno strumento in grado di facilitare la comunicazione e di snellire qualche processo ad essa collegato.

Le imprese di piccola e media dimensione presentano un tessuto molto denso di relazioni e di vincoli interni ed esterni. La presenza di procedure definite, di routine consolidate, di una cultura aziendale radicata, insieme all'esistenza di interessi e di vincoli nell'attività, rendono l'introduzione delle nuove tecnologie ed il necessario cambiamento organizzativo molto più complessi da realizzare. L'identità delle Piccole e Medie Imprese è legata alla loro qualità socio – culturale: al coinvolgimento personale dell'imprenditore, alla cultura del lavoro produttivo, alla condivisione dello stesso ambiente, alla creatività progettuale. E' una qualità socio – culturale che non può essere ricondotta ad un mero stereotipo di mercato che fagocita tutti i rapporti sociali riducendoli a ostilità sociali ed indifferenza. Al contrario, il mercato nasce dal presupposto di una società che riesce ad utilizzarlo per organizzare efficientemente i rapporti inter – individuali. Sviluppandosi in uno Stato in cui i suoi abitanti sono noti nel mondo per l'attitudine alla comunicazione, alla gestualità, alla convivialità e ai rapporti diretti, è naturale che le Piccole e Medie Imprese non abbiano potuto che fondarsi su legami di tal genere, soprattutto tramite la figura di un imprenditore – proprietario di per sé garanzia dalla simbiosi fra proprietà e gestione. In un ambito con tali caratteristiche, è sorto il bisogno di costruire relazioni dirette anche con i dipendenti e gli esterni, dando vita ad un mercato basato sui contatti fisici fra i propri agenti. Come facile intuire, questo punto di forza dell'economia italiana ha creato una barriera al diffondersi dell'economia della virtualità: un'economia che supera il modello del contatto fisico necessario per "agire", proponendo la comunicazione a distanza e la possibilità di connessioni come unico valore base dei nuovi rapporti. Vedendosi "frantumare" i valori del proprio mercato, nel definire la nuova economia, gli imprenditori hanno dato così maggior peso al suo significato di assenza, mancanza di qualche cosa, facendo apparire il mercato virtuale come una sospensione della realtà fisica, con valenza negativa. Emergendo con tale connotazione dunque, la Net Economy ha dovuto scontrarsi con avversioni generate già dalla sua nomenclatura.

Le Piccole e Medie Imprese sono strutture che si fondano sulla fiducia e sulla fedeltà, sul rapporto personale basato sull'amicizia e sulla parentela, sulla contiguità e sulla comunanza di cultura. Sono perciò tendenzialmente chiuse, disponibili all'apertura sul fronte dell'offerta al mercato solo tramite imprese specializzate. La riservatezza è alla base della loro attività; l'impiego di Internet invece, è legato ad una cultura d'interazione globale in cui la comunicazione e condivisione delle informazioni coinvolgono soggetti distanti geograficamente, per lingua e per cultura. Il suo obiettivo è quello di estendere la cerchia d'impresе parte della Rete ma è esattamente il contrario del principio costitutivo delle aggregazioni locali alle quali molte Piccole e Medie Imprese italiane sono legate.

Lo stimolo ad impiegare Internet si confronta quotidianamente con la volontà, la percezione, la cultura e la natura della singola figura dell'imprenditore, unica persona che riassume quella di manager, proprietario ed imprenditore e che, quindi, accentra su di sé tutte le decisioni e la gestione dell'attività. Inevitabilmente, con la Net Economy, egli percepisce la possibilità ed il pericolo che le tecnologie possano sottrargli il controllo e l'autonomia nei processi di gestione e di comunicazione, in virtù di una razionalità impersonale trasparente (Taranto, 2002).

La caratteristica cautela delle Piccole e Medie Imprese, fattore di stabilità per l'azienda e di fiducia per l'ambiente esterno, frena pesantemente l'eventuale volontà di avventurarsi in nuovi ambiti. Nell'analisi dei motivi fondamentali dell'adozione di tecnologie, infatti, non emergono come primari i tradizionali parametri strutturali o i costi delle innovazioni ma, piuttosto, l'aspettativa circa il comportamento delle altre aziende. In pratica, l'impresa decide di modernizzarsi solo se ritiene che, entro un breve lasso di tempo, anche i clienti, i fornitori e la concorrenza adotteranno lo stesso comportamento. Il rischio di non trovare un coordinamento con i partner sembra indurre le imprese ad attendere che l'adozione raggiunga un livello di

soglia prima del quale, per nessuno, è conveniente adottare e dopo il quale diviene conveniente per tutti. Se da un lato tale atteggiamento permette all'azienda di non rischiare troppo, dall'altro può rivelarsi anche molto pericoloso: anche se è vero che difficilmente riuscirà a costituire un circolo vizioso senza via d'uscita, questa cautela ha già creato un ritardo notevole e può ancora arrestare ulteriormente la diffusione delle nuove tecnologie.

Nella cosiddetta vecchia economia, la crescita produttiva – dimensionale risulta essere strettamente correlata all'accentramento della conoscenza e della gestione dei processi nelle mani del management. In queste aziende non è necessario che gli “esecutori” possiedano informazioni sulle attività dei “decisori”. Nelle Net Economy invece, si esige che la conoscenza prodotta ed acquisita sia diffusa in tutta la struttura interna ed alle organizzazioni collaboratrici esterne che vengono a costituire la catena di valore. Deve avere un carattere dinamico e fluente, in quanto ha il compito di coinvolgere ed indirizzare tutti coloro che operano per e con l'azienda. La logica di fondo della Rete è una logica democratica. Tutti i soggetti connessi sono sullo stesso piano: tutti hanno la medesima possibilità teorica di accedere alla stessa massa d'informazioni. Le Piccole e Medie Imprese italiane però, per la maggior parte legate ai distretti industriali, possiedono un forte senso di competitività che ostacola il realizzarsi di accordi, strategie comuni e soprattutto, condivisione d'informazioni per fronteggiare l'accresciuta competitività. E' così che anche la notevole frammentazione dell'attività alimenta la propensione ad organizzarsi in proprio, nella convinzione di vincere la concorrenza in un'ottica di prodotto, chiusa.

Molte aziende “conservatrici” sono riluttanti ad investire in nuove idee e nuovi processi anche per il semplice fatto che, avendo avuto sempre successo con un approccio tradizionale, temono che un cambiamento provochi più danni che benefici; in effetti, l'ICT impone capacità di analisi, previsione e rapidità d'azione. A differenza dell'attività tradizionale, la tecnologia ed i paradigmi di Internet mutano con ritmi molto più elevati

divenendo difficili da sostenere per le imprese che, sin dalla nascita, hanno avuto cicli più stabili e dilatati. In questo senso, l'imprenditore avverte il peso che le difficoltà di adeguamento della struttura possono arrecare, non solo ai profitti ma anche alla natura e all'organizzazione stessa dell'attività.

Sebbene siano state studiate agevolazioni per le Piccole e Medie Imprese, le aziende si trovano a dover riorganizzare non solo il livello gestionale ma anche le infrastrutture e ciò comporta costi aggiuntivi da sostenere. Le dimensioni ed i fatturati spesso impediscono acquisti, soprattutto nei periodi economicamente difficili dove la necessità di risparmio conduce a porre tagli sulle spese: generalmente, l'ambito che ne è immediatamente oggetto è quello considerato meno o non indispensabile per l'attività base dell'azienda.

Internet cambia il lavoro di molti impiegati in maniera drastica e molti dipendenti temono la sua introduzione in quanto possibile causa di perdita della propria occupazione. La natura mutevole delle innovazioni, infatti, richiede personale che sappia adattarsi ed un costante processo di aggiornamento per tutti i suoi agenti, nonché un alto grado di qualifica nel lavoro con la Rete. Ciò comporta senza dubbio non solo delle aversioni verso l'ICT ma anche reali difficoltà nel sopperire alla mancanza di personale. Uno degli ostacoli maggiori è proprio il reperimento di risorse umane specializzate, emerso negli ultimi anni da un'evidente disparità fra domanda e offerta di lavoro. Il gap è da attribuire alla domanda di professionalizzazione che non trova riscontro nelle capacità prodotte dal sistema formativo.

Determinante appare, dunque, il ruolo della formazione che deve divenire parte integrante delle strategie aziendali. Ciò induce l'impresa ad affrontare ulteriori costi che, sommati ai precedenti per fornirsi delle strutture necessarie, possono divenire un peso insostenibile.

Gli eventuali servizi con cui l'azienda implementa l'attività per risultare competitiva o, almeno, non inferiore alle concorrenti costituiscono ulteriori costi da sostenere.

Nei confronti di Internet¹, vi sono diversi fattori che creano timori sia alle imprese sia alla gente in generale, questi, seppur non fondamentali, assumono un certo rilievo anche a livello psicologico quando si deve valutare la possibilità d'innovare un'attività che, per decenni, ha fruttato profitti positivi basandosi unicamente sulle sue peculiari caratteristiche.

- § conflitto di canali: attraverso Internet è diventato facile entrare in contatto diretto con l'utente finale ma questo crea inevitabilmente conflitti tra l'azienda ed i canali tradizionali. Con Internet, effettivamente, può verificarsi anche l'eliminazione degli intermediari;
- § competizione: abituata a gestire un mercato locale, la concorrenza globale incute molta paura alla Piccola e Media Impresa;
- § approvazione da parte dei clienti: molte aziende temono che i clienti e i partner non accettino il nuovo canale;
- § problemi legali e sicurezza: senza un consenso globale sul quadro giuridico che deve essere attuato in Internet, le imprese sono ancora insicure soprattutto in relazione alle possibili conseguenze. La sicurezza, è sicuramente una delle problematiche più sentite dalle aziende e più difficile da superare;
- § prezzi: il confronto causa il calo dei prezzi e la qualità dei servizi aggiunti acquista sempre maggiore importanza;

¹ Spesso, quando si parla di ICT, si pensa immediatamente e solo al Web: sebbene sia un errore, questo è un dato di fatto da tenere in considerazione per un'analisi esaustiva del rapporto ICT - Piccole e Medie Imprese in questione.

§ servizio: con maggior facilità il cliente può far paragoni tra i servizi offerti da aziende concorrenti;

§ fattibilità: l'insicurezza dell'impresa circa la fattibilità deriva soprattutto dal senso di inadeguatezza del mezzo con la natura dei propri prodotti.

Durante il convegno “Il futuro della spesa IT nelle PMI”, tenutosi a Milano il 19 giugno 2002, sono stati indicati gli ostacoli che maggiormente incidono sullo sviluppo delle nuove tecnologie. Il grafico riportato qui di seguito, presenta una situazione in cui i costi da sostenere, seppur sempre importante fattore critico, hanno perso priorità come deterrenti della modernizzazione. Le problematiche più indicate, ora, sono il timore di perdere l'autonomia di gestione da parte dell'imprenditore, il dover condividere inevitabilmente informazioni con i concorrenti e la difficoltà nel reperire personale qualificato: tutte caratteristiche dell'era digitale che spesso però, sono esattamente opposte alla cultura dell'economia tradizionale.

Grafico 13. Ostacoli allo sviluppo dell'innovazione digitale nelle PMI

Fonte: Rapporto Federicom, 2001

1.5 LE POSSIBILI SOLUZIONI AL PROBLEMA

I dati riportati sullo stato del rapporto ICT e Piccole e Medie Imprese in Italia delineano una situazione delicata e precaria per l'intera economia del Paese. Data la centralità delle Piccole e Medie Imprese nel tessuto economico nazionale, un comportamento di chiusura all'innovazione da parte di quest'ultime non danneggerebbe solo l'azienda in sé ma anche lo sviluppo e la competitività dell'Italia nei confronti degli altri Paesi industrializzati. D'altro canto però, non si possono biasimare tutti gli imprenditori che, gestendo da anni e con profitto la propria attività, diffidano dall'introdurre quelle

tecnologie che sembrano limitare il loro controllo e la loro autonomia. E' naturale che l'ambito culturale incida pesantemente su quello economico e, a maggior ragione, in Italia è ancor più difficile pensare che una mentalità volta alla stabilità, alla tradizione e alla concretezza possa modificarsi in tempi brevi. Ciò nonostante, un Paese industrializzato non può perdere opportunità tali per continuare ad essere competitivi: perciò è necessario sviluppare dei progetti che possano spingere le imprese non solo ad avvicinarsi alle nuove tecnologie, ma anche a saper sfruttare ogni condizione generata da queste. L'ICT ha una grande valenza strategica ed il suo impatto è rilevante sotto molti punti di vista:

- Ø la produttività e la competitività, che migliorano grazie all'uso dei nuovi mezzi e al conseguente aumento dell'efficienza;
- Ø l'innovazione;
- Ø il controllo dell'inflazione, possibile con una diminuzione dei prezzi e dei costi e lo spostamento del baricentro dell'economia dal settore manifatturiero ai servizi;
- Ø la centralità dei concetti di sistema e d'interdipendenza, strettamente legati allo sviluppo di reti, di contatti e di interazioni tra tutti i soggetti economici.

L'introduzione dell'ICT necessita di alcuni cambiamenti interni all'impresa ma ciò non significa che si debba stravolgere l'attività in essere per adottarne una completamente nuova. Nella stessa azienda possono coesistere pratiche gestionali della cosiddetta Old Economy e aree innovative rientranti nella Net Economy: la distinzione non riguarda cosa si produce ma il modo in cui si produce e si offre il prodotto. Nella globalizzazione dei mercati, l'era digitale non spinge necessariamente ad una crescita dimensionale, piuttosto cerca di incrementare la specializzazione delle singole aziende in modo da poter meglio affrontare la concorrenza virtuale. Partecipando a reti sempre più

ampie di imprese specializzate in fasi, infatti, esse potrebbero ottenere economie di scala, mediante il coordinamento e la condivisione di conoscenze, tanto da poter concorrere con le grandi imprese. La rivoluzione in atto non presuppone la scomparsa della Old Economy anzi, abbisogna proprio di questa come base da cui svilupparsi e, al contempo, da implementare con le proprie moderne tecnologie: la trasformazione che si richiede alle Piccole e Medie Imprese è soltanto un adeguamento all'inevitabile progresso tecnologico. In particolar modo, Internet permette alle Piccole e Medie Imprese di trarre notevoli vantaggi perché è un'innovazione "leggera": si innesta nelle strumentazioni già in uso, offre opportunità di comunicazione a basso costo, aggirandone le diseconomie esterne, e abbatte le barriere di costo sulla visibilità, sulla pubblicità e sui contatti esterni. Inoltre, dà impulso ad una rinascita del mercato azzerando ogni sistema di gerarchie e di rendite e costituendo spazi equivalenti e di possibilità di contatti, indipendentemente dalla dimensione e dalla dislocazione geografica. Si possono evidenziare altri motivi che spingono un'impresa ad essere on-line:

- § accedere alla globalizzazione ed espandere la penetrazione nel mercato con nuovi segmenti di clientela;
- § generare ed incrementare la propria visibilità;
- § aumentare la rapidità di risposta;
- § fornire nuovi servizi;
- § rafforzare le relazioni commerciali;
- § ridurre i costi di prodotto e di servizio;
- § prevenire e risolvere eventuali conflitti;
- § eliminare o diminuire i passaggi intermedi;

§ ridurre i tempi per entrare in un mercato;

§ accedere più facilmente alle informazioni, migliorando la qualità offerta e, conseguentemente, la fedeltà del cliente e dei partner.

Tutti questi vantaggi sono sicuramente più numerosi rispetto ai reali rischi in cui la Piccola e Media Impresa può incorrere, ed è per tale motivo che la questione sull'innovazione ha assunto una priorità assoluta nell'economia italiana. Per risolvere la situazione, però, è necessario creare un ambiente di regole e di strutture che sappia mediare tra l'esigenza di adeguamento ed il bisogno di tutela delle stesse aziende; definire una nuova catena di valore; formare nuove figure professionali; generare una sensibilità collettiva ed un contesto sociale favorevole all'innovazione sviluppare nuove funzioni di intermediazione che supportino costantemente questa "rivoluzione" (FTI, 1999). Per le Piccole e Medie Imprese, invece, è necessario un cambiamento attraverso la nascita di un atteggiamento volto al ricezione degli stimoli esterni, che consideri l'ICT come un vero e proprio motore di sviluppo. Una mentalità moderna ed aperta capace di affrontare la situazione globale attuale e di accogliere il rapporto tra valore per il cliente, innovazione tecnologica e raggiungimento di vantaggi competitivi non indifferenti. Dato il forte radicamento alla tradizione, al territorio e alle relazioni dirette di carattere collaborativo tipiche delle aziende italiane, per realizzare la modernizzazione tanto auspicata è necessario creare dei rapporti di fiducia che sappiano condurle e sostenerle nel processo di adozione delle nuove tecnologie. L'offerta di servizi e tecnologie ha puntato a fornire soluzioni applicative "pacchettizzate" per facilitarne l'accessibilità da parte delle Piccole e Medie Imprese ma ciò non basta, persiste una difficoltà da parte di quest'ultime nel decifrarne gli impatti strategici. Perciò è d'obbligo fornire anche un'ingente quota di servizio e di accompagnamento, anche contraria alla filosofia dell'offerta, che guidi ogni impresa nel suo cammino. I progetti che paiono essere i più adatti per questa missione sono incentivi a partecipare a portali o ad altre iniziative di "consorzio elettronico", comunità integrate via Internet

attuata da un gruppo di imprese o da un soggetto terzo incaricato di far funzionare integralmente l'aggregazione. Il fattore collante può essere il settore (comunità verticali), la tipologia i beni prodotti (comunità orizzontali), la geografia o l'obiettivo esplicito, conseguire maggior efficienza (miglior servizio e minori costi) e maggior efficacia (raggiungere più facilmente il mercato potenziale). Senza dubbio, tale comunità permetterebbe di incrementare i propri vantaggi condividendo informazioni e competenze con le altre aggregate, di essere sempre aggiornati e competitivi, di conoscere e sfruttare tutti i nuovi mezzi e di acquisire confidenza, autonomia e fiducia nei confronti dell'ICT, senza dover subire drastici cambiamenti interni o abbandonare il modello tradizionale di produzione e di interazione.

Solo un modello con tali caratteristiche sembra essere la soluzione migliore per risolvere il rapporto ICT - Piccole e Medie Imprese e per trasformare la Net Economy in un'opportunità per le aziende: fondamentale è intervenire sui sistemi di relazione e di comunicazione con tecnologie di rete, per rafforzarne i caratteri locali distintivi, dunque:

- Ø rafforzando il territorio: affermazione e diffusione di piattaforme di scambio e comunicazione che rafforzino le tradizionali relazioni (fornitori, partner, clienti), come peculiarità del modello di business locale e della sua flessibilità;
- Ø estendendo il territorio: superamento dei confini geografici e dei costi di transazioni e accesso a mercati, informazioni, conoscenze e competenze; forme di coordinamento e cooperazione;
- Ø aggregando sul territorio: attraverso logiche di cooptation e sfruttando l'omogeneità territoriale;
- Ø creando marketplace: per incrementare la transazioni e risparmiare sui costi.

IL CASO YELLOWWEB

2.1 L'AZIENDA

Dal 2 aprile 2002 è on-line www.yellowweb.it, il primo portale verticale di servizi a 360° per le aziende. YellowWeb unisce la specializzazione caratteristica di un portale verticale alla completezza di un portale orizzontale, con l'obiettivo di fornire alle imprese servizi e prodotti per qualsiasi esigenza. Questa è solo una delle modalità con le quali YellowWeb si rivolge alle Piccole Medie Imprese: osservando e riflettendo sulla realtà lavorativa italiana, la società ha rilevato l'importanza e l'efficacia che "il potersi guardare negli occhi e lo stringersi la mano" assumono rispetto ad una qualsiasi comunicazione a distanza. Per questi motivi, YellowWeb ha deciso di non limitarsi al mondo di Internet ma di calarsi nella quotidianità, ampliando e concretizzando la propria offerta sotto ogni punto di vista: oltre a rispondere alle questioni poste on-line, predispone anche, e soprattutto, una serie di servizi on-site che permette ai clienti di costruire e di mantenere rapporti di fiducia con i consulenti e di ottimizzare l'interazione mercato – cliente. L'utente, dunque, può trovare sia notizie e risposte alle domande più comuni o più specifiche on-line, sia consulenze personalizzate, on-site, di esperti professionisti selezionati in tutto il paese. Ciò che distingue il portale dai numerosi altri presenti sulla rete risiede nel sapiente uso dei mezzi globali in un contesto comunque locale, che sappia dare contatto, fiducia e sicurezza alle aziende italiane. Questa relazione fisica e reale tra il mondo di YellowWeb e i suoi clienti è di per sé il servizio che costituisce il suo valore aggiunto.

Anagraficamente, il Progetto è composto di una società giuridica, almeno inizialmente, tendenzialmente a responsabilità Limitata, con soci di natura mista e con la possibilità di inserire soci di capitale: questo perché si vuole sfruttare al meglio ogni energia e risorsa disponibile sin dalle fasi iniziali. Vista

l'esigenza e l'importanza di elementi giovani per sviluppare un progetto di tali caratteristiche, prevede l'inserimento nell'organico lavorativo di personale prevalentemente dinamico ed intraprendente, coadiuvato dall'esperienza di altrettanti coordinatori professionisti esperti. L'idea comunque, è quella di affidarsi a pochi dipendenti diretti per poter meglio favorire collaborazioni con personale esterno, come consulente e come collaboratore coordinato continuativo, per incentivare la produzione, per creare una rete stabile di rapporti, per esentare la neonata Società di eccessive spese fisse e di oneri fiscali.

2.2 LA MISSION DI YELLOWWEB

L'idea di un portale verticale a 360° per le aziende "E" nata dalla necessità di coniugare le esigenze delle aziende, in particolare delle PMI, con le nuove possibilità offerte dal Web. Sappiamo che oggi quasi il 90% delle aziende italiane possiede un collegamento a Internet, spesso usato solo per inviare e ricevere posta, reperire informazioni o mostrare on-line i propri prodotti. Come nel resto d'Europa, anche da noi le potenzialità della Rete sono sotto utilizzate e l'e-business, l'e-procurement e altri servizi stentano ancora a decollare. Le aziende sono abituate a contattare per telefono consulenti e fornitori, a incontrarli e a trattare personalmente con loro. Così come sono abituate a consultare la Pagine Gialle per reperire servizi che solo occasionalmente si rendono necessari, come consulenza doganale, servizi ambientali o lavoro temporaneo. Solitamente è l'imprenditore, o qualcuno dei suoi più stretti collaboratori, a uscire dall'azienda per trovare quello che gli serve. E spesso molte opportunità non possono che sfuggirgli. Per questo abbiamo pensato ad un portale che funzioni come un helpdesk, uno sportello unico che entri nell'azienda per portare al suo interno tutti i servizi necessari. Volutamente la nostra offerta spazia dalla consulenza ai servizi, alla formazione, ai prodotti e alle convenzioni, per essere il più completa possibile. La nostra idea è infatti quella di porci come referente unico per le aziende, come tramite tra quello che il mondo della New

Economy può offrire e il loro lavoro quotidiano, incanalato da sempre in una direzione che non chiediamo certo di abbandonare. Vorremmo che il personale imparasse ad utilizzare Internet come fa ora con telefono, fax e giornali, per ricavarne aggiornamenti, consigli e notizie, già selezionate da noi tra le molte disponibili ogni giorno, consentendo così un notevole risparmio di tempo e di denaro.” [...] “L'idea nasce per la verità da una considerazione squisitamente economica: dagli anni Settanta in poi, nel nostro Paese la scelta vincente si è rivelata il modello dei distretti produttivi, spesso sostenuti da veri e propri incubatori d'impresa a partecipazione pubblica. Anche noi vorremmo essere in qualche modo incubatori d'impresa, fornendo come valore aggiunto servizi spesso misconosciuti, come le più moderne tecnologie e soluzioni Internet (CRM, Web Design, Web Strategy) o l'attività degli IRC sparsi per l'Europa, la cui mission altro non è che la diffusione di innovazione tecnologica al servizio delle aziende. Un servizio assolutamente gratuito, che mette in contatto aziende poste ad ogni capo dell'Unione e si impegna a trovare partner ed investitori. Anche in questo risiede, io credo, il contributo che anche una piccola società in piena fase di start-up come la nostra può dare alla sostenibilità dello sviluppo economico nazionale. Per questo crediamo fermamente nella nobiltà della nostra mission e vorremmo riuscire a creare una rete di sviluppo in franchising del marchio che porti la nostra filosofia in tutta l'Italia, e perché no?, fuori dai suoi confini.”²

2.3 IL TARGET DI RIFERIMENTO

Qualsiasi azienda al mondo potrebbe trarre grandi utilità dai servizi offerti da YellowWeb. Le imprese di grandi dimensioni con significativi fatturati annuali, però, possiedono già personale interno specializzato che si occupa delle problematiche dell'impresa. Pertanto, YellowWeb ha ristretto il campo d'azione al fine di mirare il servizio e di specializzarsi verso le esigenze delle

² Intervista a Roberto Bulegato, Amministratore Unico di YellowWeb s.r.l.

PMI. Almeno nella fase iniziale del Progetto, le aziende di riferimento generano un fatturato annuale minore di 5.000.000 € e con un numero di dipendenti che non superi le 100 unità: questo per permettere alla società di perfezionare totalmente i propri servizi.³ Come ha sostenuto Francesco Bellotto, Presidente del Consiglio Centrale della Piccola Industria, nel convegno *Saper crescere, poter crescere* tenutosi a Parma il 16 marzo 2001, “La presenza e la forza della piccola e media industria, con quasi i due terzi della forza lavoro impiegata nel settore privato, rappresenta la caratteristica distintiva del modello di sviluppo italiano, che affonda le sue radici nella nostra storia più lontana”. Modello di sviluppo che ha condotto il nostro Paese nel ristretto novero degli Stati più industrializzati del Mondo, dando luce ad esperienze d’impresa che sono state definite “miniature di ingegno imprenditoriale”.

2.4 I SERVIZI ED I PRODOTTI DI YELLOWWEB

YellowWeb fornisce prestazioni e vendita di servizi alle imprese e ai privati, tramite lo sviluppo di infrastrutture basate sulla rete Internet, per consentire l’interazione tra clienti, consulenti, distributori e produttori di beni e servizi. In particolare, le prestazioni di servizi sono per la messa in comunicazione di aziende e consulenti nei campi della scuola, informatica e telematica, personale, amministrativi, bancari e finanziari, legali e fiscali, pianificazione e investimenti pubblicitari, traduzioni ed interpretariato (per conto proprio o tramite terzi), pianificazione aziendale, grafica sia in rete che su supporto di ogni altra specie, compreso video e multimedialità; pianificazione della produzione, normative specifiche di settore; gestione e selezione del personale (per conto proprio o tramite terzi), studio, progettazione (per conto proprio o tramite terzi) e gestione – compreso l’esercizio di ogni attività connessa, incluso l’acquisto e la vendita – nonché creazione e realizzazione, anche grafica, di opere pubblicitarie in genere e, in particolare, di spazi pubblicitari e

³ In seguito al biennio iniziale, YellowWeb prevede di eliminare tale definizione con, eventualmente, un’implementazione dell’organico e la creazione di settori specializzati per ogni livello aziendale.

affini, di siti multimediali sia in Rete che su supporto fisico di ogni altra specie, finalizzati al commercio elettronico o a qualsiasi altro scopo; affitto di spazi (hosting) su supporti magnetici, fisici o di ogni altra natura, dedicati alla pubblicazione in Rete e ospitalità (housing) di macchine elettroniche di terzi, collegate in Rete o meno. Servizi multipli e complementari per monitorare, ottimizzare e sviluppare le procedure e le attività di un'azienda o di qualsiasi attività ad essa collegata. Organizzazione ed effettuazione di corsi (anche presso i clienti) inerenti le materie sopra citate; ricerche di mercato con relativi servizi per l'analisi dei singoli mercati e della capacità competitiva di singole aree. Assistenza commerciale, pubblicitaria, di comunicazione e di marketing, nonché di pubbliche relazioni in rapporto ai servizi offerti: convenzioni con ogni tipologia di attività al fine di fornire ai propri clienti, condizioni di favore nell'ambito dell'oggetto dell'attività; fornitura di servizi di informazione on-line o attraverso altri supporti, anche cartacei, tramite l'ausilio di società editoriali. Vendita di beni o servizi, effettuata tramite sportello o in loco, da agenti autorizzati e/o rappresentanti; vendita di prodotti (e-commerce) che comprenda anche la fornitura di beni o servizi nella telefonia, software e hardware.

Dunque, YellowWeb si propone come uno sportello unico dove qualsiasi componente dell'azienda può trovare le risposte, i servizi e i prodotti di cui necessita. Nello specifico, YellowWeb:

- Ø organizza scuola e corsi di informatica per offrire alle imprese la possibilità di ottimizzare la formazione dei propri professionisti e collaboratori, mediante una serie di incontri mirati. I corsi possono essere anche adattati alle esigenze dell'utenza, con orari flessibili o con programmi di diffuso uso quotidiano;
- Ø provvede alla selezione iniziale del personale a seconda delle richieste aziendali ed in collaborazione con gli uffici di collocamento e con le istituzioni di settore;

- Ø fornisce informazioni sulle nuove norme, o sulle modifiche delle già esistenti, sull'applicabilità e sul loro miglior utilizzo, nell'ottica della complicazione tributaria ed amministrativa, bancaria e finanziaria;
- Ø suggerisce le offerte via web più interessanti per ottenere informazioni e servizi dai portali specifici per la data esigenza;
- Ø mette a disposizione trainer certificati nella formazione per permettere alle imprese di istruire il personale direttamente all'interno, sia sulle nuove innovazioni sia sulle metodologie già in essere;
- Ø fornisce consulenze per rendere efficaci le campagne pubblicitarie e per conoscere ed utilizzare qualsiasi strumento; inoltre, esegue direttamente lavori commissionabili ai clienti;
- Ø valuta le caratteristiche dei prodotti necessari all'impresa, indicando le miglior soluzioni attuabili per soddisfare le contingenti e future esigenze informatiche;
- Ø offre sia consulenza di pianificazione aziendale e di organizzazione interna, sia strategie produttive per ottimizzare i cicli produttivi dell'impresa;
- Ø permette di conoscere subito domanda e offerta di innovazioni tecnologiche grazie ad un network (Innovation Relays Centre) diffuso fra le aziende dell'Unione Europea;
- Ø collabora con Istituti universitari per organizzare stage che offrano ai giovani studenti, laureandi e laureati esperienze professionali di rilievo e alle aziende, personale dinamico, motivato e preparato, da formare secondo le proprie esigenze;
- Ø dispone di accordi con particolari enti, per offrire sconti e condizioni vantaggiose sia dal punto di vista bancario e assicurativo, sia

sull'acquisto di prodotti informatici, editoriali, ... indispensabili per le aziende.

2.5 LE MODALITA' DI FUNZIONAMENTO

La logica di YellowWeb presenta un ventaglio di differenti possibilità. Le Piccole Medie Imprese possono decidere di porsi in relazione ad esso secondo varie modalità, o come clienti, o come consulenti, o come rivenditori, o come consulenti – rivenditori.

Se l'azienda decide di usufruire del portale come cliente, deve sottoscrivere un abbonamento annuale secondo le quattro formule disponibili:

- § *basic*, è la soluzione più semplice, adatta a quelle aziende che desiderano ottimizzare le proprie risorse attraverso i servizi di YellowWeb. L'abbonamento comprende anche il link al proprio sito nella sezione "i nostri clienti" del portale (15 EURO/mese);
- § *professional*, oltre all'abbonamento annuale, comprende la creazione di una pagina di presentazione nella sezione "i nostri clienti", grazie alla quale l'azienda può esser visitata e contattata sia dai clienti abituali, sia dalle altre imprese associate (290 EURO);
- § *manager*, studiata per offrire una visibilità più completa, fornisce l'abbonamento annuale a YellowWeb, un sito aziendale di 6 pagine, un servizio di hosting – registrazione del nome a dominio – ed il link nella sezione "i nostri clienti" (490 EURO);
- § *personal*, consente di realizzare soluzioni personalizzate a seconda delle esigenze aziendali.

Indipendentemente dal tipo di contratto scelto, l'adesione al Progetto consente agli associati di usufruire di alcuni vantaggi. Primo fra tutti, la possibilità di avere un servizio di consulenza on-line sempre disponibile e

di ricevere ogni genere di risposta da parte di esperti di indubbia qualifica e preparazione. In secondo luogo, qualsiasi servizio è accessibile allo stesso indirizzo, consentendo di evitare lunghe e difficili ricerche. Inoltre, la possibilità di richiedere servizi particolari a personale di fiducia, di ottenerli a prezzi competitivi e di usufruire di condizioni stipulate da YellowWeb con istituti assicurativi di credito. In ogni momento, si può consultare un elenco di partner da contattare e da cui essere contattati in caso di necessità, con i quali è sempre possibile instaurare un rapporto diretto e personale. In ultimo, l'occasione per ogni azienda di essere inclusi in un elenco con il link al proprio sito, di aumentare a costi limitati la propria visibilità e di entrare a far parte di un marketplace interno in cui reperire nuovi clienti e fornitori.

Se l'azienda decide di diventare consulente YellowWeb, vi sono due politiche diverse di gestione. Durante la fase testing, con data ultima al 31 agosto 2002, YellowWeb ha preferito regalare l'abbonamento ai partner per costituire un primo gruppo di collaboratori che supportassero concretamente il progetto; questa operazione ha permesso anche la verifica dell'impatto di YellowWeb nel "mondo esterno", consentendo di rilevare sia le difficoltà sia i punti di forza dello stesso portale. Dal mese di settembre, al contrario, la Società ha suddiviso in categorie i potenziali consulenti di YellowWeb e per ognuna, ha elaborato un diverso tipo di contratto.

Tabella 4. Le condizioni contrattuali per categoria di consulente

Categoria	Tipo di contratto	Abbonamento	Diritti	Obblighi
1. Partner di prestigio	Protocollo d'intesa	Gratuito		
2. Commercialisti e consulenti del lavoro	Contratto di consulenza	Gratuito	Servizio mailing/fax a pagamento; 15% di guadagno sull'abbonamento dei propri clienti	
3. Ragionieri e studi contabili	Contratto di consulenza	Gratuito	15% di guadagno sull'abbonamento dei propri clienti	Minimo garantito di 15 contratti in due mesi
4. Negozi e rivenditori hardware & software/housing & hosting	Contratto di consulenza; Contratto di rivendita	Gratuito		Minimo garantito di 100 contratti annui
5. Consulenti generici (tranne le categorie 1. 2. 4.)	Contratto di consulenza	Licenza d'uso (a pagamento con lo sconto del 10%)	15% di guadagno sull'abbonamento di altre aziende segnalate	Disporre di sito Internet (sconto del 10% per l'acquisto)

Tale classificazione dei collaboratori consente di calibrare i vantaggi che YellowWeb può fornire in base alle opportunità offerte dai soggetti coinvolti: in questo modo, si vogliono creare relazioni e contratti ad hoc, a seconda del potenziale che entrambi possono mettere in comune.

A livello contrattuale, l'impegno preso dal consulente richiede il tempo necessario per rispondere on-line ad un massimo di due domande al giorno, poste dai clienti, su argomenti legati all'attività quotidiana dell'azienda; le questioni veicolate da YellowWeb possono essere soltanto generiche ed il servizio di creazione automatica di FAQ (Frequently Asked Questions) facilita

il compito, segnalando se la medesima domanda è già stata posta ed ha già ottenuto risposta on-line. D'altra parte, l'impresa ha il vantaggio di disporre di un bacino d'utenza più ampio e di essere il riferimento fisico, nel proprio settore, per tutti gli utenti dell'area territoriale di competenza. Il Portale inoltre, può essere messo a disposizione dei clienti storici del consulente, sia per offrire i servizi YellowWeb sia per velocizzare e facilitare il lavoro giornaliero dello stesso consulente, e l'azienda può essere inclusa nell'elenco della sezione "chi collabora con noi", con il link al proprio sito.

Se l'azienda, invece, decide di divenire rivenditore autorizzato di YellowWeb, condizione preliminare richiesta è la motivazione ed un interesse verso il Progetto ed il suo sviluppo. Altri vincoli specifici non sono stati previsti: l'obiettivo fondamentale, infatti, è la vendita di un numero elevato di abbonamenti per permettere la sopravvivenza di YellowWeb. Questa politica, però, che condiziona molto la sottoscrizione dei contratti e l'eventuale costituzione di clausole speciali, non è quella prevista a lungo termine per la gestione dei collaboratori. Sin dall'avvio del progetto, per essere coerenti con la filosofia base e fornire sotto ogni punto di vista servizi di elevata qualità, la Società ha deciso di limitare questa condotta solo alla fase di Start Up. Una volta costituita una rete affidabile di partner, è ferma intenzione di YellowWeb procedere con un'accurata selezione del personale esterno, al fine di elevare le prestazioni in qualsiasi settore.

A livello funzionale dunque, nel primo biennio YellowWeb prevede alla fornitura dei servizi direttamente dalla sede principale, attraverso i canali ad oggi definiti "principali": il canale web, dove l'azienda può disporre di tutte le informazioni attraverso le tecniche di "FAQ" e di "@mail"; il canale telefonico (call center), per non escludere la fascia di aziende che, potenzialmente in crescita, non ha ancora introdotto lo strumento web nella propria struttura; il canale on-site, effettuato per i servizi, a costi particolari e patteggiabili direttamente di volta in volta con l'azienda cliente. Dopo il primo triennio, YellowWeb intende procedere con la diffusione del Progetto anche a

sottosedi, con la conseguente capillarizzazione del servizio su buona parte del territorio. Attraverso questi tre canali, l'azienda cliente può usufruire di tutti i servizi; quelli offerti dietro richiesta specifica dell'utente richiedono il contributo specifico pattuito personalmente con il proprio consulente. I servizi di base a titolo interamente gratuito, invece, non prevedono il pagamento della quota associativa base. Nel momento di capillarizzazione, YellowWeb intende offrire alle sottosedi la possibilità di acquistare pacchetti di servizi con una scontistica particolare, da rivendere esclusivamente nella zona di competenza della sottosede stessa. Personale specifico si occuperà di questa seconda fase di realizzazione, redigendo ed aggiornando periodicamente le zone e la diffusione del Progetto. Il funzionamento del Portale dunque, è molto semplice: "Se un'azienda decide di dare inizio ad una campagna pubblicitaria, può consultare le news e le FAQ di YellowWeb per farsi un'idea di come funzionano le cose. Se qualcosa non è chiaro, invia una domanda specifica al nostro consulente, che risponderà on-line al più tardi entro 48 ore, il tempo necessario per reperire l'eventuale documentazione. Se l'azienda interessata decide di intraprendere la campagna può rivolgersi, sempre on-line, al consulente di riferimento e fissare con lui un appuntamento. A questo punto la trattativa viene svolta direttamente tra il cliente e il consulente, secondo modalità stabilite da loro".⁴

⁴ Intervista a Roberto Bulegato, Amministratore Unico di YellowWeb s.r.l.

2.6 LE STRATEGIE DI SVILUPPO

Il progetto YellowWeb è stato sviluppato secondo “le dieci fasi della pianificazione di marketing ordinata”, secondo Hiebing Jr. e Cooper.⁵

Naturalmente, essendo nato recentemente, il Progetto non ha ancora sviluppato e completato tutte le fasi; talune sono modificate tutt’oggi a seconda delle difficoltà riscontrate sul campo.

2.6.1 FASE 1: ANALISI DI SETTORE

Dalle analisi del mercato di settore effettuate, è emerso che non mancano portali dedicati alle aziende, ma non è stato trovato alcuno con le specifiche caratteristiche di YellowWeb: esso, infatti, non solo unisce la specializzazione tipica di un portale verticale alla varietà di servizi a 360° tipica di un portale orizzontale, ma sposa anche l’offerta di servizi on-line ad altri più tradizionali forniti on-site, ponendosi per l’azienda come unico referente in grado di risolvere qualsiasi problema. Gli altri portali rilevati sul web invece, risultano essere anch’essi completi sotto il punto di vista dell’offerta on-line ma, per quanto riguarda la realtà on-site, permettono solo di svolgere e-commerce o di usufruire di servizi inerenti ad una data attività (o settore).

2.6.2 FASE 2: PROBLEMI ED OPPORTUNITA’

I problemi e le opportunità che il progetto YellowWeb presenta sono entrambi legati alla natura stessa del medium utilizzato, ovvero la Rete. Oggi, la diffusione dell’uso di Internet sta diventando sempre più capillare ed in continua espansione: questo, se, da un lato, complica qualsiasi previsione quantitativa per il futuro, dall’altro, amplia enormemente il ventaglio dei mercati – obiettivo raggiungibili. Da non dimenticare poi, gli ostacoli insiti

⁵ Cfr. HIEBING Jr. R.G. E COOPER S.W., Il Piano di marketing, Il Sole 24 ore, 1998

nella Rete e nel mondo della comunicazione in generale. Per quanto concerne le aziende, vi sono diverse tipologie di atteggiamento con cui bisogna scontrarsi: i nuovi imprenditori dell'era digitale costruiscono totalmente la propria impresa su Internet, dimostrando un'apertura mentale notevole e predisponendosi favorevolmente alle nuove tecnologie, in virtù della fiducia che pongono in esse e dei vantaggi che possono creare. Gli imprenditori della "Old Economy" attenti agli sviluppi dell'economia, cercano d'innovare la propria attività per continuare ad essere competitivi e sfruttare i vantaggi che ne derivano ma si dimostrano molto critici e, a volte, faticano a captare le possibili occasioni che concede Internet. Gli imprenditori legati all'attività tradizionale di produzione, invece, rivelano un enorme scetticismo nei confronti della Rete e preferiscono mantenere l'organizzazione di sempre, convinti dell'eterna competitività di un sistema siffatto. Se in quest'ultimo caso, è facile immaginare le barriere che incontra lo sviluppo del progetto YellowWeb bisogna tener conto che anche per le prime due tipologie di imprenditori, esistono alcuni problemi da considerare. Oltre alla naturale e legittima cautela verso le nuove proposte, infatti, esiste sempre e comunque il famoso "rumore di fondo" a livello comunicativo da superare, che riduce la possibilità di emergere nel proprio settore. Facendo parte del mondo di Internet che, per definizione non ha confini, l'affermazione di YellowWeb si prevede ancor più difficoltosa.

2.6.3 FASI: OBIETTIVI DI VENDITA, MERCATI – OBIETTIVO e OBIETTIVI DI MARKETING

OBIETTIVI QUANTITATIVI.

Entro il primo anno, YellowWeb vuole raggiungere un numero di 40 consulenti e/o aziende di servizi che svolgano il ruolo di collaboratori. Nello stesso lasso di tempo, si prevede un numero di 2000 aziende associate con abbonamento. Infine, in base alle premesse del mercato di settore, del Mezzo e delle modalità utilizzate, si ipotizza uno sviluppo numerico esponenziale

degli utenti con prospettive sicuramente positive ed in linea con il trend di informatizzazione aziendale in atto. Di tale previsione però, oggi risulta arduo ed illegittimo effettuare una stima.

OBIETTIVI QUALITATIVI.

A breve termine, YellowWeb intende giungere a tre obiettivi principali:

- § copertura capillare delle province di Como, Milano, Novara e Varese, con offerta di servizi on-line e on-site;
- § copertura dell'intero territorio nazionale per i servizi on-line e parziale copertura per i servizi on-site;
- § chiusura di convenzioni a vario titolo con partner di prestigio.

A medio termine, si vuole realizzare:

- § copertura capillare dell'intero territorio nazionale, con offerta di servizi on-line e on-site attraverso lo sviluppo di una rete di consulenti presenti nelle maggiori città italiane;
- § acquisizione di nuovi consulenti ove necessario per l'implementazione dei servizi on-site, fino alla copertura dell'intero territorio nazionale;
- § chiusura di convenzioni con prestigiosi partner italiani per sviluppare l'offerta di servizi e prodotti alle aziende;
- § sviluppo della rete vendita sul territorio nazionale.

A lungo termine, si cercherà di:

- § sviluppare in franchising il marchio;
- § esportare il know-how in realtà estere.

2.6.4 FASI: STRATEGIE DEL PIANO, OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE, STRUMENTI TATTICI DEL MARKETING MIX, ESECUZIONE

Per divulgare il progetto YellowWeb si è deciso di utilizzare diverse strategie per raggiungere gli obiettivi di comunicazione prefissati e la conseguente affermazione del nuovo Portale:

§ posizionamento sul mercato per aumentare la notorietà del prodotto: nei mesi di aprile, maggio e giugno, è stata svolta un'operazione di registrazione del Portale nei principali motori di ricerca nazionali e settoriali. I search engine sono sicuramente uno dei più importanti strumenti per la promozione di un sito Web. Attraverso questi, gli utenti possono trovare le informazioni in un mare sempre più affollato di siti: anche le statistiche più recenti, secondo le quali oltre il 90% dei netsurfer ha usato un motore di ricerca ed il 63% ne usa regolarmente uno o più di uno, evidenziano quanto sia importante censire qualsiasi sito in questi database (www.motoridiricerca.it). Non a caso, i siti più visitati in assoluto sono proprio i motori di ricerca, con medie che superano i dieci milioni di accessi al giorno. Il successo di tali search engine è dovuto essenzialmente a due fattori: sono lo strumento più comodo per cercare specifici siti Web, i quali peraltro continuano a crescere rendendo indispensabile l'uso di strumenti di analisi e di orientamento; il loro utilizzo è gratuito, sia per l'utente che effettua le ricerche, sia per chi inserisce il proprio sito nel database (nella maggior parte dei casi). Per tali motivi, YellowWeb ha ritenuto fondamentale procedere con la registrazione del proprio link.. Valutando le condizioni specifiche di ogni portale, fino a questo momento l'inserimento è stato volutamente realizzato solo in quelli gratuiti: a seconda delle varie richieste, si è fornito una breve descrizione o presentazione del Progetto e/o le parole chiave più

significative, per facilitare e migliorare la ricerca in Internet.⁶ In un momento successivo, non ancora stabilito, si prevede la stipulazione di accordi con altri siti per aggiungere il proprio link, scambiare i rispettivi banner pubblicitari ed incrementare la visibilità e l'immagine di entrambi i soggetti. La decisione di posticipare questo genere di attività risiede nella volontà dei soci YellowWeb di raggiungere, prima, un livello di funzionamento ottimale. In particolare, ora YellowWeb è presente con il proprio link su Paginegialleon-line.it, Yahoo.it, Virgilio.it, Iltrovatore.it, Altavista.it, Arianna.iol.it, Publibussola.it, Clarence.com, Trovatutto.it, Motoridiricerca.it, Abcitaly.it, Euronets.com, Bismark.it, Excite.it, Lombardiaimprese.it, Theseus.it, Italyaffari.it, Targetmatch.it, Grafichissima.net, Alltheweb.com, Aziendainrete.it, Goldenweb.it, Pagine-mail.it, Zibaldone.it, Segnalibro.it, Caprioni.com, Simpatico.it, Aristotele.net;

Ø Marketing tradizionale e Direct Marketing:

I. e-mailing: durante il mese di settembre, è stato attivato il servizio di newsletter per i clienti, i rivenditori e i consulenti già esistenti attraverso e-mail settimanali, costantemente aggiornate sullo stato del Portale. Il motore di newsletter appositamente creato ha permesso di costruire un database dal quale estrarre velocemente tutte le informazioni necessarie e con il quale inviare in tempi ridotti le notizie. Apparentemente momento di mera informazione, è proprio l'attività che segue costantemente il cliente, il rivenditore ed il partner e costituisce con loro un primo rapporto diretto;

II. database marketing;

III. marketing business to business;

⁶ Nella maggior parte dei casi, le keyword sono le sezioni del Portale ed i servizi offerti

IV. mailing mirate alle aziende: realizzata nel mese di luglio, l'attività voleva verificare la compatibilità fra un mezzo quale la posta elettronica e la delicata promozione di un Progetto con tali caratteristiche. Il fine desiderato si colloca nell'ambito della sperimentazione (testing), con particolare attenzione al numero di e-mail giunte a destinazione, delle eventuali risposte o richieste ricevute e alle variazioni di accesso al sito registrate in seguito all'e-mailing. Il lavoro svolto perciò, è stato una prima prova per comprendere come sviluppare ed ottimizzare le risorse a disposizione e per ottenere dati, anche se in minime quantità, che consentano di comprendere le caratteristiche, i problemi e le potenzialità del mezzo e di costruire la base per future statistiche da realizzare. In questa occasione, per la prima campagna pubblicitaria di YellowWeb, gli indirizzi e-mail utilizzati sono stati interamente reperiti mediante la rete Internet: in particolare, sui siti www.api.varese.it, www.api.lecco.it e www.vareseweb.it sono stati ritrovate 345 aziende. Il numero totale di indirizzi a disposizione sono poi stati equiripartiti in tre gruppi, in relazione a tre tipologie di mail studiate: mail A, promozione con offerta di abbonamento gratuito a YellowWeb fino al 30 settembre; mail B, promozione con offerta di uno sconto del 15% sull'abbonamento annuale; mail C, mail pubblicitaria di lancio generica. Dai risultati finali raccolti in settembre, si è rilevato che circa il 41% delle e-mail inviate non sono giunte a destinazione; da quelle arrivate con successo, invece, non si è ricevuta alcuna richiesta di ulteriori informazioni. Giustificazioni plausibili sono sicuramente la fonte di reperimento degli indirizzi ed il periodo nel quale è avvenuta l'e-mailing: dato il carattere sperimentale dell'attività, comunque, tali esiti non hanno destato nessun allarmismo o preoccupazione. Dal mese di settembre, invece, l'operazione di

e-mailing è entrata nel pieno della sua attività attraverso l'organizzazione di una vera campagna pubblicitaria tramite posta elettronica. In questa fase, gli indirizzi sono stati presi da materiali acquistati o recuperati in fiere ed eventi di settore a cui i dipendenti YellowWeb hanno partecipato nell'ultimo anno. Le tipologie di mail inviate invece, sono state solo due. In quest'occasione, è stato elaborato un sistema apposito per pianificare l'attività in tempi diversi, in modo da poter seguire meglio ogni fase di ogni gruppo. In particolare, gli indirizzi sono stati reperiti dal manuale illustrativo di "SMAU 01" per aver dati attendibili, e sicuramente recenti, su aziende sia locali sia internazionali;

Ø propaganda, attraverso un ufficio stampa che si occupi di:

- I. predisposizione materiali per la stampa: è stato realizzato un primo articolo comparso sull'editoriale "Regalo D'Affari agosto settembre 2002". Nella sezione Economia è stata pubblicata una presentazione riassuntiva di YellowWeb focalizzata sull'aspetto on-site. L'editoriale è una rivista bimestrale "di marketing, incentive, promozione e regalo" a diffusione nazionale, con una tiratura di circa 14.000 imprese;
- II. organizzazione di una conferenza stampa di presentazione del prodotto ai media;
- III. organizzazione di una conferenza stampa di presentazione delle principali partnership attuate;
- IV. organizzazione workshop;
- V. partecipazione a workshop ed eventi di prestigio;

- Ø distribuzione e vendita: cominciata nell'anno 2001, la proposta di adesione al Progetto è stata fatta soprattutto alle aziende conosciute. Tale strategia, però, ha caratterizzato solo la fase di testing iniziale in quanto YellowWeb, come da obiettivi stabiliti, intende creare un circolo di collaboratori almeno nazionale e, quindi, non vuole limitarsi alle sue sole conoscenze attuali. Il modello di gestione delle aziende presume il reperimento e contatto on-line, telefonico e via e-mail/fax dell'impresa, per poter effettuare una visita on-site del cliente e la relativa presentazione del Portale. Il contratto si può stipulare sia on-line sia on-site (nel secondo caso, il contratto cartaceo è seguito dal caricamento on-line dei dati); avvenuto il corrispettivo pagamento, l'account viene attivato su www.yellowweb.it, il cliente entra in possesso di user ID e password per accedere alla propria sezione e si realizzano le condizioni previste dall'abbonamento scelto. La gestione del consulente prevede lo stesso metodo di reperimento e di contatto ma, prima della trattativa e della stipulazione, si procede con una prima selezione dell'utente che verrà "accettato", "rifiutato", messo in "stand by" o "dirottato" su altre sezioni. Per verificare l'idoneità, si rilevano le caratteristiche connotanti del consulente ed il suo bacino d'utenza. Avvenuto l'accordo formale fra i soggetti e l'attivazione dell'account, YellowWeb organizza un incontro di formazione sull'utilizzo del Portale come collaboratore e costanti rapporti diretti di relationship mensili, per supportare in ogni evenienza i propri partner. Come nei precedenti casi, anche la gestione dei rivenditori è costituita dal reperimento e contatto dell'azienda o privato, dalle verifiche sull'idoneità, dallo sviluppo personalizzato dei rapporti commerciali e dalla stipulazione del contratto, con conseguente gestione del rivenditore (da stabilire in base alle esigenze momentanee di entrambe le parti);
- Ø merchandising, creazione di materiale illustrativo necessario per la presentazione del Progetto ai potenziali consulenti, rivenditori, clienti,

nonché alla stampa.⁷ La modulistica prodotta comprende dépliant, brochure, listino, cartelletta, manuale del Progetto e di gestione dei clienti, dei consulenti e dei rivenditori: tutta la linea riprende la grafica studiata per il sito, caratterizzata cromaticamente dalle tonalità del giallo e del verde. Il primo è strettamente legato alla scelta del nome YellowWeb, avente l'obiettivo di fornire immediatamente ed in modo sintetico, l'idea degli obiettivi della Società. Focalizzandosi sull'elemento indispensabile alle aziende per ricercare un nuovo fornitore o consulente, si è individuato l'elenco di Pagine Gialle e di Pagina Gialle On-line come punto di riferimento generale. Per tale motivo, dopo test di verifica, si è scelto il giallo in quanto ricorda all'impresa e ai suoi dipendenti fruitori del servizio, un elemento già familiare nella propria operatività che, soprattutto, costituisce un costante punto di appoggio. Da qui è sorto "YellowWeb", con l'aggiunta di Web per identificare il posizionamento anche in Rete. Il verde invece è stato scelto perché complementare al giallo e, in particolar modo, per il senso di sicurezza e di positività che sa trasmettere nell'ambito aziendale (il conto in attivo di un'impresa viene sempre rappresentato con il colore verde). Inoltre, per essere sempre coerenti con la filosofia del Progetto, il materiale presenta linee molto semplici ed essenziali ed icone di riconoscimento per ogni sezione creata, al fine di rendere di facile utilizzo qualsiasi operazione legata a YellowWeb. Volendo essere lo sportello unico di riferimento per gli operatori delle PMI, il Portale vuole connotarsi per la semplicità e l'immediatezza della sua fruizione. In questo senso, è inevitabile che desideri anche la massima chiarezza durante il "primo incontro" con il target di riferimento, in quanto ritiene fondamentale trasferire all'istante, e con qualsiasi mezzo, la logica base del Progetto e del suo funzionamento;

⁷ Si consideri sottintesa la creazione del Portale su Internet

Ø marketing R&T (ricerca e test), per una costante attività di verifica e controllo: in occasione della Fiera di Vicenza “COM2002”, è nata l’esigenza di avere del materiale cartaceo d’impatto. Tutta la modulistica realizzata nella primissima fase, infatti, è molto efficace per presentare YellowWeb personalmente, con incontri diretti ed approfonditi, ma si è dimostrata carente come metodo per incuriosire all’istante significati numeri di passanti. Per tale ragione, si è provveduto alla creazione di una cartolina da utilizzare in diverse occasioni, di minor costo rispetto alla modulistica esistente e, soprattutto, capace di attirare facilmente l’attenzione. Il formato cartolina è stato scelto per permettere ai soggetti interessati di ricevere direttamente informazioni più approfondite sul Progetto rispetto a quante un qualsiasi dépliant sia in grado di fornire, indistintamente, a tutto il target. In seguito all’esperienza “Com2002”, si è avvertita l’esigenza di focalizzare l’attenzione sull’aspetto on-site del Portale. Nell’ottica di YellowWeb, infatti, Internet non è il fine a cui tendere ma solo il mezzo attraverso cui raggiungere più facilmente ed in tempi quasi reali, i propri clienti. L’importante per l’azienda è e rimane la produzione e la capacità di stabilire e mantenere rapporti personali: YellowWeb implementa e rafforza soltanto la sua normale attività, permettendole di rimanere aggiornata alle nuove tecnologie e competitiva sul mercato globale e locale. Dalle presentazioni fatte, però, si è notato che questo concetto non viene recepito in modo corretto immediatamente perché l’imprenditore pensa a YellowWeb come a un portale di servizi on-line e di e-commerce. Per porre rimedio a questa difficoltà immaginata preliminarmente e poi verificatasi, si è deciso di mutare la politica di comunicazione adottata: anziché definire YellowWeb come un portale on-line che fornisce servizi e prodotti anche on-site, come un’azienda on-site presente anche sul Web. Con tale inversione di visione del Progetto si è cercato di aggirare dunque tutte quelle avversità che l’ambito della Rete

globale genera automaticamente nella mente degli imprenditori italiani. Naturalmente, essendo una valutazione recente ed una scelta che vede ora le sue prime concretizzazioni in ambito comunicativo, non si possono avere risultati o giungere a valutazioni attendibili sulla nuova politica adottata;

Ø pubblicità e comunicazione:

I. campagne pubblicitarie sui principali media di settore: realizzata dall'Agenzia Pubblicitaria "baboo Media & Marketing", l'attività di ufficio stampa si è sviluppata in diverse fasi. All'inizio, sono state preferite le testate giornalistiche locali e specializzate nel settore; in seguito, si è allargata l'operazione anche alle televisioni e alle radio al di fuori della regione Lombardia. In entrambe le occasioni comunque, sono state prese in considerazione sia le produzioni fisiche sia le edizioni on-line. In generale, le e-mail di primo contatto sono state inviate alle redazioni o agli appositi uffici; in seguito, i destinatari scelti sono stati ricontattati tramite telefono, o in rari casi, ancora posta elettronica, per appurare la ricezione e la lettura dell'e-mail, nonché la decisione presa sulla possibilità di pubblicare un articolo su www.yellowweb.it;

II. partecipazione ad alcune delle principali fiere nazionali:

Ø dal 18 al 20 aprile 2002, YellowWeb ha partecipato alla Fiera di Vicenza "Com2002". Invitata dall'Ente organizzatore, la Società ha colto l'occasione per effettuare un'ulteriore operazione di testing del Portale. Obiettivo, infatti, era la verifica dell'impatto di YellowWeb in un ambiente "lontano" da quello natio. "Com2002. Idee strumenti e soluzioni per la comunicazione d'impresa" è la fiera di settore che si

propone alle aziende come punto di partenza nella ricerca del media giusto per le proprie esigenze. Il fine della manifestazione è offrire tutte le differenti forme di comunicazione disponibili sul mercato ed illustrarle con workshop, seminari e convegni tenuti da esperti di marketing ed informazione. A tale scopo, gli espositori presenti (112 in quest'ultima edizione) appartengono al campo della pubblicità, delle sponsorizzazioni, dei viaggi, dell'editoria, del marketing, dell'audio-video, della multimedialità, dello sporttrade e dell'organizzazione di eventi. In una situazione del genere, dunque, YellowWeb si è potuto confrontare per la prima volta con il proprio settore e, soprattutto, si è presentato ad operatori totalmente esterni al suo abituale ambito (in senso anche geografico). Con questa fiera, il Progetto si è così affacciato definitivamente sul mercato, scontrandosi con la realtà del mondo lavorativo e con gli ostacoli che esso pone ai nuovi entranti. Da questa esperienza sicuramente formativa quindi, non si volevano ottenere risultati quantitativi ma solo la possibilità di esordire in una situazione rilevante ed attendibile, senza correre il rischio di "bruciare" tutto il mercato o di incrinare immediatamente la propria immagine in caso di flop nell'approccio con i clienti. Dal rapporto conclusivo redatto dall'operatrice YellowWeb che ha seguito la Fiera, comunque, si possono notare dati significativi: sette consulenti potenziali, due aziende interessate, contatti con editoriali specializzati personale interessato a lavorare per e nella Società. Da sottolineare, sono le proposte ricevute per implementare il Progetto: le più frequenti riguardavano la possibilità d'istituire una sezione

“cerco/offro lavoro”, webmaster come rivenditori o agenti e, soprattutto, aree geografiche nella sezione “i nostri clienti”, che permettano di localizzare all’istante le imprese e di aumentare notevolmente la visibilità. Rivisitando a freddo l’esperienza fatta a Vicenza, dunque, si può concludere che oltre ad essere una prova generale on-site per YellowWeb, la Fiera si è rivelata anche un’ottima occasione per conoscere direttamente le reali esigenze dei propri clienti attuali e futuri;

Ø dal 6 al 9 settembre, YellowWeb ha partecipato al “Macef”. “Mostra Internazionale di Articoli per la Tavola, Casalinghi e da Regalo, Argenteria, Oreficeria, Orologeria” è la manifestazione espositiva che, leader al mondo nel settore, occupa l’intero quartiere fieristico di Milano. Invitato ed ospitato nello stand della casa editrice “Audino Editore”, il Portale ha accolto la proposta ricevuta per affacciarsi ancora una volta sul mercato e captare le tendenze e le esigenze che lo caratterizzano. Anche se una fiera di settore apparentemente estranea al mondo di YellowWeb, “Macef” è un importante palcoscenico per qualsiasi azienda sia per allargare le proprie conoscenze sia per studiare il mercato globale. Dall’edizione autunnale 2002, infatti, la Fiera si è qualificata come “l’osservatorio privilegiato del mercato”, contando un numero di circa 3500 espositori e di 87000 visitatori, sia locali che mondiali, e, soprattutto, costituendo aree speciali con particolari iniziative. Tali attività hanno avuto lo scopo principale di far incontrare le aziende in strutture attrezzate sia per godere semplicemente momenti di relax, sia per concludere contratti d’affari, sia per vivere direttamente le nuove

tendenze e sperimentare le soluzioni più innovative. Nello specifico, “Macef” si è rilevato particolarmente interessante per YellowWeb in quanto è da sempre la vetrina per le piccole aziende in cui si testimonia il livello qualitativo raggiunto dalla produzione artigianale italiana. Target di riferimento per il Progetto, la Fiera ha certamente costituito un momento per relazionarsi a queste imprese e per capirne ulteriormente le caratteristiche ed il rapporto che le lega al concetto di Made in Italy.

2.6.5 VALUTAZIONE

I dati disponibili sul progetto YellowWeb non permettono di formulare una valutazione attendibile e definitiva. Il portale è on-line solo dal mese di aprile, ha terminato la fase di testing in agosto ed il gruppo consulenti – rivenditori – clienti deve ancora costituirsi. Ciò che si può rilevare, dunque, è solo lo stato attuale del Progetto, individuando le opportunità e le difficoltà emerse in questi primi mesi di sviluppo. Sul sito è possibile consultare l’elenco delle aziende clienti e dei consulenti che vi hanno aderito: nella maggior parte dei casi, si tratta di imprese conosciute direttamente o attraverso terzi, a loro volta, di fiducia. La caratteristica principale della fase di start up, infatti (come si prevedeva) è stata fortemente imperniata da relazioni già esistenti e durature fra soggetti. Ciò ha permesso a YellowWeb di costruire abbastanza velocemente una prima rete di utenti fissi che, conoscendo da tempo i soggetti proponenti di YellowWeb per motivi professionali o personali, si sono “fidati” quasi incondizionatamente ed hanno accettato di parteciparvi. A tal proposito, bisogna sottolineare il fatto che fino al mese di agosto, questi collaboratori hanno obiettivamente ricevuto poche conferme sullo sviluppo del Progetto. Essendo in fase di rodaggio tecnico ed organizzativo, YellowWeb non è riuscito ad occuparsi come desiderato e stabilito in pianificazione, della gestione clienti e consulenti: ciò dimostra ancor di più,

quanto quest'ultimi utenti confidino nei soci YellowWeb ed i motivi che hanno spinto la Società a creare dapprima un gruppo di soli collaboratori conosciuti. Solo con persone con tali caratteristiche, il Portale poteva concentrarsi sul funzionamento interno e tralasciare temporaneamente gli utenti, senza rischiare di perdere il loro abbonamento nel successivo anno. Sempre positivo, a volte quasi "sorprendente", si è rivelato l'atteggiamento di alcuni potenziali clienti o consulenti non conosciuti, ai quali è stata esposta la filosofia di YellowWeb. Semplicemente amanti del Web e delle nuove tecnologie o propriamente esperti del settore e lungimiranti sui vantaggi apportabili, hanno dimostrato un interesse molto vivo sin dalla prima presentazione del Progetto. In quest'ultimi incontri però, sono emersi anche ostacoli importanti da tenere conto per l'immediato futuro. Prima di essere totalmente convinti e di decidere per l'adesione, infatti, la descrizione e la spiegazione del funzionamento di YellowWeb è stata molto lunga ed articolata. Gli utenti vogliono conoscere ogni dettaglio, ovviamente per ragioni imprenditoriali ma anche, e soprattutto, per comprendere la nuova realtà che gli si sta proponendo: in molte occasioni, l'azienda dimostra difficoltà proprio nel capirne la dinamica. Dimostrazione di ciò è sicuramente la costante richiesta di vedere direttamente il sito ed il suo funzionamento e di avere a supporto casi concreti esemplificativi durante la presentazione. Alcuni degli ostacoli supposti da YellowWeb dunque, si sono dimostrati reali fin dal suo esordio nel mercato: attrazione ed incertezza verso il mezzo Internet, "problemi" ad abbandonare la logica industriale tradizionale, bisogno di concretezza e di "relazioni vere" si sono rivelate da subito le variabili decisive nell'approccio a YellowWeb. Durante l'esposizione infatti, si è sempre notata la necessità di stabilire un rapporto umano con "l'inviato" YellowWeb, in modo da poter percepire nel più breve tempo possibile se la persona in questione fosse affidabile. Oltre a queste caratteristiche più propriamente legate alla comunicazione interpersonale, bisogna menzionare anche gli ostacoli che hanno creato l'ambito della burocrazia e della tempistica interna: entrambi i fattori hanno costituito notevoli motivi di ritardo. Se la prima è

facilmente prevedibile in quanto costante di qualsiasi attività, i cicli di lavoro delle singole aziende hanno inciso molto più di quanto si pensasse. Non raramente è accaduto che le proposte di adesione effettuate nei mesi di maggio – giugno – luglio, sebbene aventi esiti positivi, siano state posticipate alla stagione autunnale per questioni professionali interne preminenti: ciò, se da un lato ha permesso di avere maggiore tempo per perfezionare il Portale e la sua organizzazione, dall'altro ha inevitabilmente dilatato la fase di ricerca utenti, modificando i piani definiti dalla Società.

CONCLUSIONI

Dall'analisi del rapporto esistente fra ICT - Piccole e Medie Imprese in Italia ed il progetto che il portale www.yellowweb.it vuole realizzare, si possono trarre delle conclusioni teoriche interessanti. Nato concettualmente da due anni, on-line solo dal mese di aprile 2002 ed in fase di avviamento e perfezionamento, è impossibile ricercare dati validi ed attendibili che verifichino il progetto formulato. Il resoconto che si può elaborare ad oggi, può solo divenire una riflessione su quanto è accaduto finora ed una valutazione teorica dell'idea del Progetto. Delineando complessivamente la situazione italiana, si è notato come la storia e la cultura del Paese influenzino fortemente il settore economico. Se non in maniera diretta, e visto il ruolo che continuano a detenere nella società, è comunque innegabile il fatto che questi condizionino tuttora le scelte degli imprenditori: la tradizione ed il forte legame ad essa e alle sue implicazioni, infatti, costituiscono la base della mentalità italiana e, quindi, delle decisioni e degli atteggiamenti aziendali. Per tale ragione è essenziale che l'inevitabile processo all'innovazione nel nostro Paese venga sollecitato e seguito da figure specializzate che fungano da intermediari e che sappiano accompagnare le aziende verso il futuro. In questo senso, YellowWeb si propone come la piattaforma di riferimento in grado di far incontrare più facilmente gli associati e le nuove tecnologie, istruendo gli stessi ad utilizzarle e a sfruttarle al meglio per ottenere plurimi benefici per la propria attività. In modo implicito, il Portale riesce anche ad avvicinare profondamente i due soggetti creando un rapporto positivo e fiducioso con i mezzi dell'ICT e abbattendo così, a poco a poco, le barriere culturali allo sviluppo di quest'ultimi. Considerato il bisogno di rapporti umani diretti degli imprenditori, poi, YellowWeb ha valutato logico e necessario mantenere questo tipo di relazioni anche nel suo progetto delineandosi come network, ossia come un'aggregazione di aziende legate da continui contatti personali. Naturalmente, queste comunicazioni possono avvenire più

facilmente tramite la Rete ma, al contempo, divenire in ogni momento incontri face to face. Con questa soluzione, YellowWeb riuscirebbe a coniugare quelle differenze culturali che tanto rallentano la fusione fra le tradizionali Piccole e Medie Imprese e l'ICT: da un lato, realizzando l'affermazione e l'estensione dell'innovazione; dall'altro, assicurando le aziende e permettendo loro di mantenere la propria struttura e organizzazione. Potendo stabilire in qualsiasi istante interazioni "vere" con gli altri soggetti, le imprese non temono di perdere qualcosa della propria tradizione, procedono secondo il modello abituale, sentono di conservare il controllo e l'autonomia nonostante l'avvento dell'ICT e, di conseguenza, riescono a valutare più tranquillamente le opportunità offerte loro dal Web. Sempre per risolvere gli ostacoli analizzati nei paragrafi precedenti, YellowWeb ha preferito mantenere nella sua dinamica il fattore localismo: per le Piccole e Medie Imprese che nella maggior parte dei casi sono volte unicamente alla sopravvivenza, il mercato globale significa la fine, in quanto non sono e non si reputano pronte a fronteggiare una concorrenza tanto vasta. La motivazione senz'altro legittima, ha costituito uno spunto di riflessione per la Società ed ha condotto alla decisione di unire globalizzazione e localismo in modo che i due mondi si intreccino senza che nessuno perda proprie peculiarità. Data la storia ed il successo dell'economia italiana fondata sulle Piccole e Medie Imprese e le caratteristiche attuali dell'era digitale, l'imperativo per essere concorrenziali e vincenti nel mercato deve comprendere forzatamente il concetto di integrazione fra l'essere globali e l'essere locali dove, il primo significa disporre di un know – how e di mezzi tecnologici in grado di proiettare l'azienda oltre i confini locali, mentre il secondo significa conoscere la realtà in cui si opera e poter servirsi di un rapporto personale, continuativo e diretto con i partner. Ancora una volta, le Piccole e Medie Imprese possono così sentirsi uguali a se stesse, sicure e senza alcun timore e, al contempo, diventare parte e sviluppare inconsapevolmente il mondo della Net Economy. E' per questo motivo che YellowWeb ha deciso di costituire una rete di consulenti e rivenditori in diverse aree

territoriali in modo che potessero sia incontrare facilmente i clienti sia comprendere alla perfezione le esigenze di quest'ultime, vivendo e conoscendone l'ambito geografico di appartenenza. Sicuramente, ciò può rendere più stretto il legame fra i due ma non riduce la possibilità di allargare il proprio bacino d'utenza e di essere globali nell'intero mercato.

In base all'analisi svolta sul rapporto ICT – Piccole e Medie Imprese, sulle possibili soluzioni al problema da adottare e su quelle proposte e realizzate dal Portale, si può affermare che, almeno teoricamente, YellowWeb può avere successo. Merito della Società è certamente quello di aver studiato, prima, la realtà delle Piccole e Medie Imprese e dell'Italia e, solo in seguito, di aver formulato un progetto ad hoc. Ciò ha permesso di strutturare il Portale secondo le esigenze delle aziende e del contesto socio – culturale, sviluppando soluzioni in grado di eliminare, superare o aggirare le comuni difficoltà. L'importanza conferita all'aspetto on-site del Progetto dimostra l'attenzione posta alla realtà delle Piccole e Medie Imprese e può divenire l'elemento di differenziazione dagli altri fornitori di servizi sul Web. Naturalmente, gli obiettivi non verranno raggiunti entro breve ma, edificato su valide basi, YellowWeb possiede delle prospettive future incoraggianti. L'affermazione di un portale con queste caratteristiche, permetterebbe alla società dell'informazione e dell'innovazione di non essere più un problema per le aziende. Pur mantenendo tradizione e stabilità, quest'ultime potrebbero adeguarsi all'economia delle nuove tecnologie sfruttando le singole specializzazioni delle aziende associate. L'impatto delle nuove comunicazioni, le sfide e le opportunità che ne derivano, si potrebbero trasformare da ostacolo per lo sviluppo aziendale a stimolo ed occasione per essere sempre più moderni e competitivi. Ad oggi, il problema maggiore risiede nel riuscire a completare la fase di avviamento. La formula è teoricamente esaustiva ed efficiente ma, per avere successo, deve riuscire a concretizzarsi in ogni suo aspetto. Ciò è necessario per costituire un meccanismo automatico ed autogenerante che può espandere il Progetto in breve tempo. Data la complessità del campo d'azione, però, bisogna considerare anche la possibilità

di un insuccesso, di una dilatazione dei tempi o di un eccessivo impiego di risorse ed energie: già nella fase iniziale, ne sono sopraggiunte di impreviste, certamente in futuro le difficoltà si moltiplicheranno e creeranno non poche barriere. Il progetto è ambizioso e l'ambito che si sta cercando di adeguare non è solo la gestione di un'azienda, ma riguarda la cultura di un intero Paese: non si può pensare che avvenga facilmente ed in tempi brevi.