

# STRATEGIC INSIGHT

▶ **New economy - Pensare l'E-business.**  
I primi passi nel mondo dell'E-conomy  
*[ Davide Bellini e Riccardo Renna ]*

▶ **Spazio, Tempo, Informazione.**  
**Parte Prima** La topografia delle reti.  
*[ Salvino A. Salvaggio ]*

---

▶ **NEXTEVOLUTION**  
Internet homini lupus  
*[ Gian Roberto Casaleggio ]*

da **Web Marketing Tools®**

**APRILE 2000**

**28**

## STRATEGIC INSIGHT



# New Economy The Basics

I nuovi paradigmi della teoria economica

# PENSARE L'E-BUSINESS

I PRIMI PASSI NEL MONDO DELL'E-COMY

Guida semplice ma non semplicistica ai nuovi paradigmi dell'economia digitale

## *Work is Theatre & Every Business a Stage*

**James H. Gilmore**

*Terminato il nostro viaggio all'interno dei paradigmi della Nuova Economia, dedicheremo la nostra attenzione alla trasformazione strutturale che le aziende devono intraprendere se vogliono adeguarsi a questa nuova realtà economica estremamente dinamica e competitiva.*

*Il nostro intento sarà quello di definire lo scenario delle relazioni commerciali tra le imprese o, usando un termine inglese ma ormai molto diffuso, le relazioni Business-to-Business (B2B).*

**RICCARDO RENNA** Ancora qualche mese lo divide dal mitico traguardo della Laurea. Dopo due anni di Economia e Commercio frequentati a Torino, decide di completare i suoi studi all'EAP (Ecole des Affaires de Paris), "scaldando" i banchi di Parigi, Oxford e Berlino. Numerosi gli stages e gli approfondimenti personali nel campo di Internet e Commercio elettronico.  
[renna@wmttools.com](mailto:renna@wmttools.com)

**DAVIDE BELLINI** Laureatosi a marzo (lui il mitico traguardo lo ha già raggiunto) con una tesi sull'e-business con IBM, ha lavorato per un periodo a Roma presso Com'è (azienda di servizi Internet) prima di passare ad una grossa azienda di consulenza dove attualmente si occupa di telecomunicazioni.  
[bellini@wmttools.com](mailto:bellini@wmttools.com)

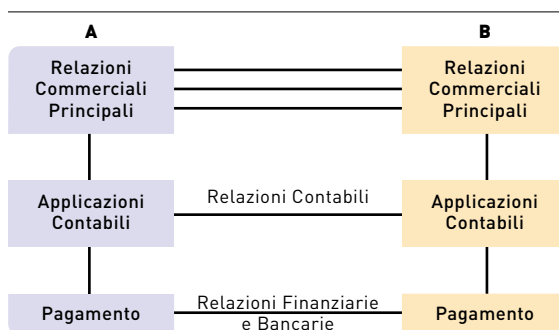
DAVIDE BELLINI E RICCARDO RENNA

*Il percorso che proponiamo attraverserà i sistemi più utilizzati al momento per mettere in piedi il cosiddetto business elettronico ormai sulla bocca di tutti. Con la e-lance economy abbiamo terminato i fondamentali, adesso andiamo a vedere un po' di schemi in campo, tenendo sempre ben presente che le partite si vincono con dieci giocatori.*

Al termine del nostro ultimo articolo abbiamo mostrato come Internet sia una piattaforma di commercio e di comunicazione che ben si presta ai nuovi paradigmi descritti. Cosa devono fare quindi le imprese per sfruttare le opportunità offerte dalla rete? Noi (come tanti altri del resto) definiamo il Commercio Elettronico come la vendita e l'acquisto di beni e servizi utilizzando dei media digitali, il che non significa solo Internet. Il Commercio Elettronico esiste già da 20 anni. In alcuni settori, come le catene di distribuzione o l'industria dell'automobile, le imprese utilizzavano (ed utilizzano tuttora) il sistema EDI. Questo sistema riduce i problemi derivanti dal flusso d'informazioni tra le imprese come:

1. La perdita di tempo legata alla gestione dell'informazione utilizzando i supporti cartacei.
2. La mancanza di precisione nella gestione e trasmissione dei dati.
3. Il costo della gestione dell'informazione stessa a causa dell'enorme lavoro manuale di trascrizione dei dati.
4. L'incertezza legata ai ritardi che spesso accompagnavano la trasmissione dell'informazione stessa.

**Schema semplificato delle relazioni tra due partner commerciali A e B**



Lo schema mostra come il sistema EDI permetta l'informatizzazione delle relazioni tra le imprese. In generale può essere considerato come lo scambio elettronico di dati formattati.

Se l'EDI ha creato dei vantaggi notevoli per le imprese che hanno deciso di utilizzarlo (anche se la sua diffusione non ha rispettato le previsioni<sup>1</sup>), la rete ha messo in evidenza i suoi limiti:

1. Il sistema EDI funziona solo tra reti private (VAN) e necessita d'investimenti elevati.
2. Il sistema EDI necessita di un software molto caro e complesso.
3. Il sistema EDI rende la produzione in tempo reale, le forniture e la politica dei prezzi più difficili.

Un primo apporto reso possibile dalla rete Internet riguarda la drastica riduzione dei costi di trasmissione rendendone possibile l'utilizzo anche da parte delle piccole e medie imprese. Inoltre l'interazione in tempo reale permessa dalla rete ha sicuramente favorito la nascita di nuove opportunità di business.

Infine, contrariamente al sistema EDI che permette solo scambi tra le applicazioni (application-to-application data exchange), Internet rende possibile anche l'interazione tra le persone e tra le persone e le applicazioni.

## SOSTENERE IL CAMBIAMENTO

Le imprese devono dare origine ad un'unica infrastruttura d'ebusiness che integri tutte le applicazioni di front e di back-office.

Si tratta di ridefinire i vecchi modelli di Business e di considerare le tecnologie come uno strumento per massimizzare il valore del servizio/prodotto offerto al cliente.

Già... **la tecnologia è uno strumento**, sicuramente molto importante perché ha reso possibili soluzioni in tempo impensabili, ma pur sempre uno strumento.

Le imprese operanti oggi su Internet offrono ai loro clienti/utilizzatori più o meno le stesse applicazioni di front-office. Cataloghi, forum online, supporto alla

<sup>1</sup> EDI est utilisé de pas plus de 50.000 entreprises en Europe et 44.000 aux Etats-Unis.

clientela sono ormai uno standard che permette di distinguere facilmente tra siti “potenzialmente” di successo e siti che sicuramente non avranno futuro. Il problema è che fra i primi alcuni sicuramente faranno strada, altri (molti) si aggiungeranno alla lista delle opportunità mancate. Perché?

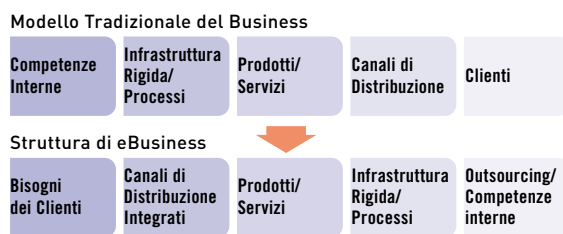
Facciamo un esempio riferendoci per un attimo alla realtà del Business-to-Consumer. Creare un negozio virtuale non è difficile. Basta la Tecnologia e degli investimenti per realizzarla. Il negozio ora è attivo. Un navigatore/cliente si connette, cerca un prodotto, acquista e paga... ma la merce non arriva, o arriva incompleta o arriva ciò che non è mai stato ordinato. In Germania molte catene di supermercati offrono la possibilità di fare la spesa su Internet, ma molti clienti sono poi costretti la sera a mangiarsi una pizza in un ristorante (per la gioia dei nostri connazionali).

## NUOVI SCHEMI IN CAMPO

Le scelte di Commercio Elettronico devono essere fatte sulla base di una strategia chiara ed organizzata, che disintegri la catena tradizionale del valore e la reintegri secondo i nuovi schemi della nuova economia. Il ruolo della tecnologia è di fare da ponte tra le varie parti del processo e di permetterne la loro integrazione.

A proposito dei nuovi schemi, vediamo grazie alla figura seguente come i modelli economici sono cambiati:

### Modello Tradizionale del Business Struttura di eBusiness



Lo schema mostra chiaramente come ci si sia spostati da un modello *inside-out* ad un modello *outside-in*.

Questo cambiamento è giustificato dal fatto di trovare una soluzione idonea nel momento delle grandi transazioni strutturali, quando le vecchie categorie di prodotti e di servizi diventano improvvisamente obsolete. Le imprese devono ridefinire se stesse per migliorare il flusso delle informazioni e il flusso dei processi e determinare l'offerta di nuovi beni e servizi sulla base dei bisogni dei loro clienti.

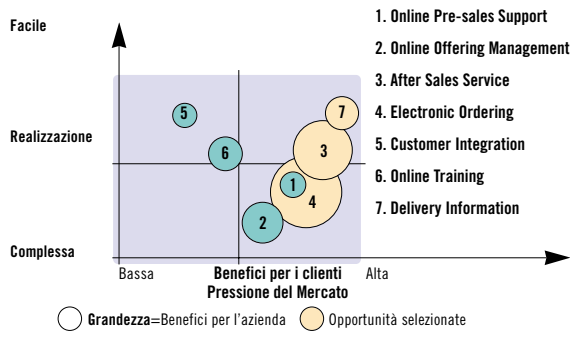
A questo punto le aziende devono porsi tre domande essenziali per dare inizio al cambiamento (ce ne sarebbero molte di più... ma come prima volta non bisogna esagerare!):

- Come il commercio elettronico cambia le priorità e i bisogni del mio cliente?
- Come la mia impresa deve cambiare la sua struttura interna e le sue relazioni con i propri partner commerciali per creare una struttura di business elettronico e soddisfare queste priorità e questi bisogni?
- Che investimenti tecnologici un'impresa deve sostenere per realizzare questo quadro?

È facile capire come queste domande rispecchino il ragionamento fatto in precedenza. Prima di creare una struttura d'eBusiness i manager devono fare un'attenta analisi dell'impresa e concentrarsi sull'impatto dei bisogni del cliente, del business e della tecnologia sull'impresa stessa. Va tenuto ben presente poi che l'eBusiness non è una scelta obbligata, né totalizzante. Il business elettronico può essere implementato per aree funzionali ritenute adatte, per un segmento di mercato specifico o per l'intera azienda. Mai come oggi la regola è di guardarsi dentro prima di guardare fuori (sembra quasi una massima zen!).

Per evitare di essere troppo teorici, vediamo di fare un esempio che chiarifichi meglio quello che abbiamo detto e che possa essere utilizzato dai manager come punto di partenza del cambiamento. Torniamo la prima domanda e cerchiamo di rispondere graficamente.

### Selezione delle possibilità di ebusiness



Consideriamo questa situazione fittizia. Il management individua sette applicazioni che soddisfano delle esigenze particolari dei propri clienti e che allo stesso tempo sono un grosso vantaggio per l'azienda stessa. La selezione delle applicazioni dipende chiaramente dagli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere. I due punti importanti che identificano la strategia di un'azienda sono generalmente **la riduzione dei costi** e **l'aumento della quota di mercato**.

#### Obbiettivi

##### Aumentare la quota di mercato

#### Contributo dell'ebusiness

- Aumento dell'efficienza.
- Aumento della customer satisfaction.
- Aumento del grado di competitività dell'impresa.
- Best-in-class services

##### Riduzione dei costi

- Automazione dei processi aziendali (vendita, procurement, customer support...)

Sempre come esempio consideriamo la seguente tabella: Dopo aver dato origine alla loro struttura d'ebusiness Boeing e Cisco hanno ottenuto risultati molto interessanti sia a livello di crescita della quota di mercato che di riduzione dei costi. Aiutiamoci anche questa

#### Cisco

- Il 76% degli ordini sono gestiti elettronicamente (\$10.2B).
- Riduzione dei costi di \$57M per anno:
  - \$30M: Call Center.
  - \$27M: Venditori.

#### Boeing

- Il 13% degli ordini elettronicamente grazie alla soluzione d'ebusiness.
- Riduzione del 25% dei costi sull'Ordering Process.
- Aumento del 30% sugli ordini.

volta con una tabella:

## CONCLUSIONI

Il quadro presentato in questo articolo è solo la base delle nostre future analisi. Nel prossimo articolo vedremo più nel dettaglio come definire un'architettura di ebusiness. Per fissare meglio ciò di cui abbiamo parlato questo

mese definiamo delle regole che possano condurci nelle nostre future riflessioni. Ma prima solo un punto per noi molto importante: **Ripensare e ridisegnare la struttura dell'impresa non è soltanto una delle scelte del management ma il primo passo per trarre profitto dall'era dell'informazione.**

• Branding, customer relationship, l'integrazione con la catena dei fornitori sono alcuni dei nuovi valori su cui l'azienda deve concentrarsi. La capacità di definire una struttura e controllare ed influenzare il flusso dell'informazione tra i vari attori della catena del valore permettono all'azienda di ridurre i costi ed aumentare la produttività.

• Un'impresa fondata su un modello di business non adeguato è destinata a fallire, in quanto non sarà in grado di competere nell'era dell'economia digitale. Solo le aziende che riusciranno ad anticipare i bisogni dei loro clienti e reagire proattivamente al cambiamento della loro domanda sopravviveranno.

• Ridisegnare la struttura interna e creare relazioni d'outsourcing permetterà alle imprese di confrontarsi con questa nuova realtà estremamente dinamica. L'outsourcing non deve essere inteso dall'azienda solo come un'opportunità di ridurre i costi, ma soprattutto di fornire al cliente un servizio migliore.

• Il commercio elettronico sta cambiando il concetto di valore permettendo alle imprese di definire più facilmente i bisogni dei propri clienti.

• Il compito del management è quello di allineare le strategie dell'impresa con i vari processi interni ed esterni all'impresa stessa.

Questo è stato il menu di questo mese, una sorta di dichiarazione di intenti, un trailer delle prossime puntate, un singolo prima dell'album, insomma ci siamo spiegati.

Sperando di aver destato ulteriormente il vostro interesse, vi rimandiamo alla prossima volta restando aperti ad ogni vostro prezioso suggerimento.

**Davide Bellini e Riccardo Renna**



# SPAZIO.TEMPO.INFORMAZIONE <sup>1</sup>

## 1. LA TOPOGRAFIA DELLE RETI

*“Il cyberspazio. Un'allucinazione consensuale vissuta quotidianamente in tutta legalità da decine di milioni di operatori, in tutti i paesi (...). Una rappresentazione grafica di dati estratti dalle memorie di tutti i computer (...). Dei tratti di luce disposti nel non-spazio della mente, degli ammassi e delle*

Così William Gibson, nel 1984, trasponeva in un romanzo di anticipazione una ricerca ed un'analisi giornalistica sui probabili sviluppi tecnologici dei media. A meno di 20 anni di distanza, la sua visione fantascientifica di allora fantascienza non è più.

*costellazioni di dati. Come le luci delle città, da lontano.”*

**W.G.**

I temi relativi agli ambienti virtuali e alle reti sono attualmente al centro di un dibattito che tocca discipline quale l'architettura, l'urbanismo, ma anche la filosofia, le neuro-scienze, l'economia, la politica, la sociologia. In modo direttamente contrario, si potrebbe anche porre uno sguardo storico su un insieme di previsioni pessimistiche di cui l'invalidazione costituisce l'ossatura stessa delle nostre vite quotidiane nelle loro dimensioni più usuali<sup>2</sup>: ciò che sembrava irrealista e irrealizzabile un secolo o 15 anni fa tesse oggi la trama delle nuove esperienze cognitive e sensoriali per mezzo delle quali la società contemporanea costruisce non solo tutti i suoi sotto-sistemi funzionali bensì anche quella concettualità, quella semantica e quell'ordine informativo che le fanno pulsare nel cuore delle nostre rappresentazioni spaziali e temporali.

Nel suo romanzo, Gibson sfrutta le nozioni di spazio mentale, di rete, di memoria e di numerizzazione in modo non solo da lasciare apparire i nessi che uni-

scono queste nozioni le une alle altre, ma anche in modo da unirle in un unico concetto —che chiama “matrice” collettiva— in cui si fondono lo spazio e l'informazione. Tale concetto di matrice fa riferimento ad una astrazione delle reti (astrazione rilevante sia nell'ambito tecnologico-comunicativo quale l'Internet sia nell'ambito urbano quale le città-reti). La finzione di quel mondo utilizza d'altronde delle descrizioni che si ispirano ai modelli architettonici e urbani per quanto riguarda le caratteristiche di organizzazione spaziale e sociale. Appare quindi evidente che i concetti di spazio mentale e di cyberspazio siano direttamente legati ad un'esperienza spaziale e temporale dell'architettura e della città. E tale impostazione dimostra l'utilità degli approcci sperimentali che sostengono l'introduzione delle

#### **Manager Andersen Consulting**

**SALVINO A. SALVAGGIO** Dottore di ricerca (Ph.D.), ha svolto le sue ricerche in Italia, Belgio, Germania, USA, Canada e UK.

Ha insegnato Teoria dei Sistemi di Comunicazione presso l'Università di Montreal, l'Università del Quebec e la State University of New York.

Utente di Internet sin dal 1984, è consulente da due anni e si occupa di analisi dei mercati business di Internet, nonché di *ecommerce strategy* e di *IP Business Process Re-engineering*. L'uso corporate delle ICT costituisce il punto focale delle sue consulenze. Da marzo 1998, è diventato evaluator nell'ambito del programma ESPRIT dell'Unione Europea.

Observatory of the Digital Economy  
<http://www.digitalobservatory.com>  
[salvaggio@ibm.net](mailto:salvaggio@ibm.net)

<sup>1</sup> I saggi di questa serie sono il risultato di una ricerca congiunta svolta dal *Laboratoire d'Architecture et d'Urbanisme* di Bruxelles ([lab-au@lab-au.com](mailto:lab-au@lab-au.com)) in stretta collaborazione con Salvino A. Salvaggio ([salvaggio@ibm.net](mailto:salvaggio@ibm.net)).

nuove tecnologie nella pratica e nella concezione dell'architettura.

## L'INTERNET: UN NON-SPAZIO

L'Internet, oramai esempio emblematico delle reti, è diventato uno dei media imprescindibili di diffusione dell'informazione, elevato in pochissimi mesi al rango di un modello tendenzialmente standardizzante di comunicazione (l'ipertesto). Così come nella matrice in cui le nozioni di spazio e di rete si riuniscono in un unico concetto, l'Internet può essere definito come un non-spazio oppure, più esattamente, come un supporto permettendo la diffusione di ogni spazio-informazione. Nello stesso modo in cui la digitalizzazione del sapere ha indotto una serie di interrogativi a livello sociale, la trasmissibilità dello spazio tramite le reti di informazione turba i modelli tradizionali della percezione (reale-virtuale). A tal proposito, non si può fare a meno di notare una convergenza finalmente riconosciuta tra, da un lato, le questioni suscitate dalla capillarizzazione delle reti nella società e, dall'altro, un insieme di ipotesi della fisica teorica contemporanea (ipotesi ingiustamente sottovalutate o addirittura ignorate dai grandi vettori di comunicazione) che pongono l'universo non più come composto da sole materia e energia (con la materia quale forma variante dell'energia) ma come, sin dall'origine, interamente costruito sul trionfo materia, energia, informazione. Infatti, se si riconosce al seguito di Tom Stonier<sup>3</sup>: «*l'informazione costituisce una proprietà fondamentale dell'universo e non solo un semplice mezzo per nominare e per trattare cognitivamente le sue parti*», diventa allora ben più facile estendere il dibattito dedicato agli impatti dell'Internet sui concetti di tempo e spazio (ovvero gli stessi concetti usati nella fisica teorica classica) ad un campo concettuale più ampio che integra nel suo stesso fondamento l'idea secondo cui l'informazione plasma ogni definizione possibile dell'universo così come fanno tempo e spazio. La questione abituale di un nesso tra spazio e tempo in una società digitalizzata si trasforma così in una serie complessa di interrogativi paralleli e distribuiti su l'interconnessione di spazio-tempo-informazione del tipo: l'informazione si fonda o no su una realtà fisica localizzabile nello spa-

zio (un cristallo di DNA, per esempio)? oppure, il tempo ha o non ha degli effetti sulla validità dell'informazione, a meno che il tempo non sia proprio questa stessa informazione sulla sua propria validità? Andando avanti in questo dibattito, si finisce col notare che il grado di organizzazione di ogni sistema spazio-tempo - quindi, per esempio, di una città intesa quale organizzazione urbana contestualizzata- è una funzione della misura della sua informazione. Tutto ci porta quindi a considerare che la fluidificazione della comunicazione per mezzo delle nuove tecnologie digitali —proprio perché queste modificano in profondità la distribuzione dell'informazione— trasforma altrettanto in profondità le diverse organizzazioni possibili dello spazio e del tempo, quindi anche le situazioni metropolitane che ne costituiscono una delle manifestazioni empiriche possibili.

## DETTERRITORIALIZZAZIONE E RITERRITORIALIZZAZIONE

L'aumento continuo dell'implicazione delle ICT nelle strutture spaziali e sociali rende necessaria la rivalutazione del concetto stesso di spazio. La descrizione dello spazio urbano e della società come un campo relazionale tra individui e ambiente mette in luce la concezione dello spazio come matrice interattiva, un medium dell'informazione e della comunicazione. La matrice digitale, tramite l'abolizione delle frontiere e delle distanze, instaura l'ubiquità di questo nuovo spazio. Allorché l'architettura è sempre stata l'espressione di un insediamento fisico specifico, di una condizione specifica, le tecnologie digitali (le tecnologie, non i contenuti) sono particolarmente indifferenti al luogo, insensibili ad ogni *hic et nunc* contestuale. Infatti, le digi-Reti di comunicazione quale l'Internet propongono un'esperienza al contempo di "detterritorializzazione" e di "riterritorializzazione" che rivela l'emergere di un nuovo spazio pubblico non più relativo a un confine territoriale bensì a delle temporalità multiple e sovrapposte. Ci si trova di fronte ad un fenomeno di implosione dello spazio in favore del tempo, ovvero la possibilità di proiettarsi in tempo reale in situazioni non locali e simultanee, in altri pos-

<sup>2</sup> Di tutte queste previsioni invalidate, la più celebre è forse quella che il picaresco Bill Gates rilasciò nel recente 1994 quando pontificò: "The Internet is -and will remain- a marginal phenomenon."

<sup>3</sup> Tom Stonier (1990), *Information and the Internal Structure of the Universe*, New York : Springer-Verlag.



L'Internet Mapping, ovvero la cartografia di un territorio digitale è un campo di ricerca innovativo che il sito di CyberAtlas propone di scoprire in un inventario esaustivo. Come primo approccio della rete, le mappe classificate in questo atlas (13 categorie: surf maps, info spaces,...) costituiscono una materia che accentua visualmente la nostra percezione del cyberspazio.

**Visualroute:** <http://visualroute.com/support.html>



Questo programma da scaricare e installare (o disponibile in versione demo Applet Java su <http://visualroute.datametrics.nl/>) permette di visualizzare su una mappa mondiale, la traiettoria effettuata al momento dell'attivazione di un URL. Questo strumento (un traceroute grafico) che consente di identificare ogni passaggio e di conoscere l'indirizzo fisico di ogni server rende immediata la comprensione dello spazio delle reti.

**ETH Zürich:** [http://space.arch.ethz.ch:8080/VDS\\_98](http://space.arch.ethz.ch:8080/VDS_98)

Questo dipartimento dell'università tecnologica di Zurigo utilizza un browser che illustra in modo esplicito le varie visualizzazioni di uno spazio di informazione, dalla visualizzazione sotto forma di testo all'organigramma tridimensionale. La trasformazione in tempo reale di queste visualizzazioni secondo parametri calibrati dall'utente rende interattiva la strutturazione e spazializzazione del database sottostante (che raggruppa progetti di studenti).

**City of News:** <http://vismod.www.media.mit.edu/~flavia/projects.html>

Il modello spaziale di strutturazione dei dati di questo progetto associa ai flussi di informazione uno



spazio cognitivo: la città. Il mito della metropoli diventa la metafora della rete globale d'informazione per mezzo di cui l'utente può viaggiare in tempo reale. Il lavoro dell'artista Flavia Sparacino interroga le interferenze tra questa metafora spaziale e gli spazi digitali. Tre animazioni da scaricare.

**LAB[au]:** <http://www.lab-au.com/>



Il metalab è un'interfaccia che previsualizza vari lavori architettonici e teorici del LAB[au] e consente di accedere ai vari siti collegati. L'interfaccia traduce la struttura dell'informazione, l'ipertesto, sotto forma visiva di un cristallo tridimensionale che si ricentra di continuo attorno al *link* selezionato. Questo ricentramento traduce la forma multistrato e multidimensionale dell'ipertesto in modo dinamico, visuale e spaziale. Inoltre, l'attivazione del *profiler* da all'utente la possibilità di tracciare-monitorare la propria visita del sito e di inviarlo sotto forma di *profile*.

**Salvino A. Salvaggio**

# Internet homini lupus

*INTERNET HOMINI LUPUS, OVVERO INTERNET È LUPO ALL'UOMO, NEL SENSO CHE NE CAMBIA IL COMPORTAMENTO RENDENDOLO SIMILE A QUELLO DEL LUPO.*

*Internet homini lupus*, ovvero Internet è lupo all'uomo, nel senso che ne cambia il comportamento rendendolo simile a quello del lupo.

Reinterpretando un popolare proverbio latino: "*Homo homini lupus*", riportato da Plauto nella *Asinaria*. Proverbio che non rende giustizia al lupo, citato per un comportamento crudele che invece riguarda l'uomo.

Il lupo è un animale sociale che non uccide un suo simile dopo averlo sconfitto in combattimento, come al contrario accade spesso all'uomo.

Nella complessa organizzazione sociale dei lupi ricopre un'importanza fondamentale la muta di caccia.

La muta di caccia dei lupi è da sempre associata alla velocità del movimento collettivo finalizzato ad una meta comune: la cattura della preda.

La muta ha un senso di unità e di scopo, i lupi nella muta recitano ognuno una parte a vantaggio di tutto il branco e il successo della caccia aumenta proporzionalmente al numero di

partecipanti alla battuta.

Dopo la cattura, la preda viene spartita tra tutti i lupi con un preciso rituale di ripartizione che viene sempre rispettato.

Elias Canetti, Nobel per la letteratura, credeva che l'uomo primitivo avesse copiato dai lupi alcuni dei suoi comportamenti sociali e in particolare la tecnica della caccia. L'uomo moderno ne adatterà alcuni comportamenti con la diffusione di Internet.

Nella Rete le società, per sopravvivere, devono associarsi come la muta di caccia dei lupi. La creazione di networks di conoscenze e di competenze assicura un vantaggio competitivo e maggiori probabilità di successo.

La partnership tra aziende sostituirà il controllo, normalmente praticato con le acquisizioni di società o con rapporti feudali tra la grande azienda e i suoi molteplici fornitori.

#### **Webegg Spa**

**GIANROBERTO CASALEGGIO** Amministratore Delegato e Direttore Generale di Webegg Spa (50% Olivetti, 50% Finsiel, gruppo Telecom Italia). Direttore generale dal 1995 e Amministratore delegato dal 1997 ha avviato un profondo cambiamento della società trasformandola in una web company e attivando numerose partnership con società americane leader nelle soluzioni legate ad Internet. Ha incentrato il business della società sulle attività di consulenza per il riposizionamento organizzativo delle aziende sulla Rete, Web-consulting, e sull'implementazione di soluzioni di Web-integration. [casaleggio.gianroberto@webegg.it](mailto:casaleggio.gianroberto@webegg.it)

## GIANROBERTO CASALEGGIO



### IL CONTROLLO NON SERVE A GENERARE VALORE, MA A DISTRUGGERLO

Negli ultimi mesi, una società che sviluppa website e un service provider che conosco, sono stati acquisiti con la logica del controllo, per lucrare multipli di borsa, da società di dimensioni maggiori. Gli elementi migliori delle società acquisite se ne sono andati subito dopo! Delle società sono rimasti solo i nomi e, per poco ancora, gli sfortunati clienti.

### LE INTELLIGENZE NON SI POSSONO COMPRARE, MA ASSOCIARE

L'associazione delle intelligenze con un fine comune in una comunità virtuale genera velocità e unità di intenti, come la muta di caccia. La distribuzione di competenze in un network comporta la focalizzazione sui processi di core business da parte di ogni azienda. Per rimanere sul mercato ogni società dovrà fare, e bene, solo l'attività in cui ha competenze specifiche e originali, tutto il resto deve essere delegato al network e questo genera eccellenza.

La fiducia tra le società che si associano in un network, così come tra i lupi del branco, è una qualità fondamentale nella Rete. I patti vanno rispettati, la preda (il mercato) va spartita secondo l'apporto di ognuno e tra tutti.

### BUSINESS IS A MATTER OF TRUST...

...e chi non si conforma a questo semplice principio rischia di fare la fine del lupo solitario. La figura romantica del lupo solitario, che decide di vivere e cacciare da solo, non esiste. Un lupo vive e caccia in branco. Se ne viene allontanato dal lupo dominante, dopo un breve periodo muore di fame.

**Gianroberto Casaleggio**

Alcuni titoli consigliati

- Elias Canetti - *Massa e Potere* - Adelphi Edizioni
- Christopher McGowan - *Predatori e Prede* - Longanesi & C.
- Chuck Martin - *Net future* - McGraw-Hill
- Mark D. Youngblood - *Life at the Edge of Chaos* - Perceval Publishing