

# STRATEGIC INSIGHT

- ▶ **Gestire il mercato**  
[ Andrea Giovenali e Davide Sangiovanni ]
- ▶ **Aste nel B2B, istruzioni per l'uso**  
[ Fulvio Cerutti ]
- ▶ **My name is Bond... Convertible Bond!**  
[ Salvino A. Salvaggio ]
- ▶ **Pragmatismo e organizzazione**  
[ Davide Bellini e Riccardo Renna ]
- ▶ **Né reali, né virtuali** [ Luca Li Volsi ]
- ▶ **La comunicazione come fattore di successo...** [ Enrico Gazzano ]

da **Web Marketing Tools®**

OTTOBRE 2001

46

---

▶ **NEXTEVOLUTION** [ Gian Roberto Casaleggio ]

## STRATEGIC INSIGHT

ANDREA GIOVENALI E DAVIDE SANGIOVANNI



# GESTIRE IL MERCATO LA VIA MIGLIORE PER AFFRONTARE I PROSSIMI ANNI DI TURBOLENZA

Ho affrontato già in passate occasioni, ospitato da WMT, il tema della gestione strategica, cioè l'esigenza di affrontare primariamente le strategie d'impresa partendo dall'analisi e dalla comprensione del mercato. Ci sono numerose ragioni che oggi sollecitano questo bisogno come modalità principale per affrontare l'innovazione, la crescita e l'espansione del business di ogni impresa nei prossimi anni, e quelle che seguono sono, a mio parere, le principali e più attuali.

## L'OTTIMIZZAZIONE HA TOCCATO IL FONDO

Veniamo da vent'anni di ottimizzazioni e reingegnerizzazioni, tagli, fusioni, economie di scala, o qualche volta, finte sinergie. In molti comparti industriali la crescita esponenziale delle dimensioni e delle concentrazioni, attuate per acquisire quote di mercato "virtuali" – in mercati che si restringono tali sono -, accrescere la capacità d'investimento in R&S e ridurre i costi operativi in molti ambiti, ha toccato il fondo. Il passo successivo è il ricorso alla concorrenza sleale, all'erosione di quote o all'indebolimento dei concorrenti attraverso dubbie leve – vediamo il confuso caso Bayer Lipobay e le oscure cause dell'abnorme caso sollevato.

Si annunciano tagli in tutti i comparti industriali come conseguenza dei venti di recessione, del disa-

stro americano e di alcune pressioni sociali, ma l'e-

conomia è ciclica, le disgrazie sono sempre improvvise e imprevedibili nella storia dell'uomo, e le tendenze sociali offrono segnali che si potrebbero ampiamente analizzare e valutare con largo anticipo.

Non c'è più niente da ottimizzare, ma ci sarebbe invece molto da innovare, diversificare, creare. E questo richiede una sensibilità anticipativa, purtroppo poco comune nei complessi sistemi che regolano il funzionamento delle multina-

### CEO biz2000

**ANDREA GIOVENALI** È l'anima organizzativa, gestionale e internazionale di biz2000, di cui è Chief Executive Officer. Autore di testi sui new media, a 36 anni ne conosce ogni sfaccettatura grazie alla lunga esperienza maturata nelle agenzie di advertising e media. Passa, tra il 1985 e il 1997, dagli esordi in J.W.Thompson alla Direzione Generale di Mediapolis Italia. Nel 1998, come Direttore del Business Development e Marketing, favorisce il grande sviluppo di DNM Datanord Multimedia. Si divide tra l'amore per la musica, la lettura e l'inesauribile passione per Internet e la net-economy, condivisa con gli altri fondatori di biz2000.  
[agiovenali@biz2000.it](mailto:agiovenali@biz2000.it)

### biz2000

**DAVIDE SANGIOVANNI** 25 anni laureato in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano. Dopo una precedente esperienza in Intermon Security SIM dove ha lavorato per una serie di operazioni di IPO, è entrato in biz2000 nell'ottobre 2000 per svolgere attività di valutazione strategica e finanziaria dei progetti legati alle nuove tecnologie.  
[dsangiovanni@biz2000.it](mailto:dsangiovanni@biz2000.it)

zionali e di molte imprese in genere. Oltre certi livelli, il ricorso alla riduzione dei costi operativi di un'impresa, permette di mantenere margini fittizi, e senza investimenti nello sviluppo e la ricerca di una crescita della produzione, un'impresa lascia il passo ai propri concorrenti o si estingue gradualmente.

### LA SPECULAZIONE HA DUE FACCE

Siamo nel punto più basso di un fenomeno che interessa l'economia da ormai quasi due anni, in particolare quell'economia innovativa, fatta di nuove iniziative imprenditoriali che avevano dato tanta speranza e anche eccessiva ricchezza al mondo dall'avvento di Internet in poi.

Siamo ormai certi su una cosa, che la speculazione ha avuto due facce in questi anni, quella finanziaria delle aspettative eccessive, dei finanziamenti a pioggia, dei collocamenti avventati, e delle errate o, peggio sarebbe, manovrate previsioni di un pugno di banche di investimento che hanno creato il mostro e l'hanno poi distrutto.

L'altra speculazione, più subdola e meno evidente, è stata quella imputabile al mercato delle tecnologie e al loro ruolo nello sviluppo delle nuove imprese. Il valore delle stesse piattaforme e soluzioni è variato nel corso di questi due anni al variare del titolo in borsa delle società che le producevano, o le integravano, e degli indici di crescita del mercato borsistico in genere. Più soldi a disposizione delle imprese, più investimenti necessari per acquisire le soluzioni tecnologiche, perdendo di vista il reale valore funzionale e aggiunto di questi prodotti, molto spesso inferiore al loro prezzo. E nonostante la raccolta massiccia di ricavi di questi anni, le principali società di IT e di integrazione sono in procinto di ridurre anch'essi i costi, perché è difficile mantenere i margini dichiarati, ma ancora più difficile sembrerebbe essere stato prevedere la fine di un ciclo e analizzare lo sviluppo di nuove soluzioni, nuove modalità di offerta, o la creazione di alternative di mercato.

Sono state esaurite quasi tutte le sigle e gli acronimi disponibili per nominare la soluzione IT all'ultimo grido, e con esse sono terminati anche i soldi delle imprese per

assicurarsele. La corretta strategia richiede di analizzare attentamente il mercato delle tecnologie e dei capitali per confrontare la giusta soluzione, al giusto prezzo.

### LA DOMANDA, CHI SE NE IMPORTA

Si continuano a sviluppare prodotti come reazione al mercato dell'offerta, come a credere che i nostri concorrenti abbiano visto meglio e prima di noi dentro al potenziale di mercato. I prodotti sono sviluppati in fretta e male, perché il mercato non può attendere. O peggio ancora si sviluppano prodotti perché qualcuno lo ha già fatto all'estero, e quindi può funzionare anche da noi.

I mercati non esistono, si creano, ma dove necessariamente ci sia un gruppo di consumatori disposti ad accogliere una nuova proposta da un'azienda che con un nuovo prodotto interpreti, solleciti e sviluppi un interesse latente, non inesistente o immaginato.

Siamo di fronte ad un passaggio importante e fondamentale, un cambiamento delle tendenze psico-sociali che investirà con enorme impatto le imprese e le loro attività almeno fino alla fine di questo decennio. I movimenti no-global, a torto o ragione, combattono il sistema delle imprese e il loro modo di porsi nei confronti delle persone, e questo lato della protesta è e sarà molto più attuabile e diffondibile di altri che interessano il debito dei paesi poveri o la vendita di armi, questioni talmente grandi e distanti, a cui sarà praticamente impossibile trovare una soluzione in breve tempo. Ma al rapporto tra imprese e consumatori, proprio perché più vicino alle azioni quotidiane di tutti, verrà data massima importanza da vaste correnti sociali, e non analizzarne la portata, o valutarne l'impatto oggi, sarebbe folle e presuntuoso.

Quindi, è più che mai importante riprendere ad analizzare e ascoltare la domanda, affrontare il mercato delle persone per comprendere quali sono le esigenze, le volontà i bisogni, che in modo rinnovato ed efficace un'impresa potrebbe impiegare per innovare la propria strategia e realizzare nuovi prodotti, più necessari e richiesti dalle persone.

Dall'ascolto della domanda deriva una maggiore focalizzazione della ricerca e dello sviluppo, una possibile crescita della produzione, maggiore occupazione, e

un ritorno di favore e consenso sull'impresa dal mercato dei suoi consumatori, che è più importante dei suoi investitori, perché anch'essi sanno che, senza crescita, i loro soldi nei titoli di un'impresa non valgono nulla.

Gestire strategicamente il mercato e porre attenzione sull'analisi della domanda, dell'offerta, delle tendenze, delle tecnologie e dei capitali è la parola d'ordine per i prossimi anni, per interpretare correttamente i passi da compiere verso la necessaria innovazione e crescita di un'impresa.

Il modo per organizzare e affrontare gli aspetti di base e i fattori critici può validamente partire da un semplice sistema di mappatura dell'impresa e delle sue attività su alcune dimensioni del suo rapporto con il mercato, quasi a sviluppare un test che aiuti a identificare i macro-fattori e le aree di intervento.

Ecco alcuni esempi che ho tratto da un sistema di analisi che impieghiamo per semplificare l'ambiente esterno e interno di un'impresa e fornire un primo indirizzo alle attività di analisi e pianificazione di una strategia innovativa d'impresa.

Un esempio riguarda la correlazione tra la posizione competitiva di un'impresa e il tasso di crescita del mercato di riferimento.

L'obiettivo di questa matrice è quindi quello di permettere all'impresa di comprendere il proprio posizionamento rispetto ai propri competitors e nel contempo definire le possibili azioni strategiche future, che saranno direttamente correlate allo stadio di sviluppo del proprio mercato di riferimento. Analizzare il tasso di crescita dell'ambiente competitivo è infatti una condizione necessaria per un'azienda che voglia comprendere concretamente le proprie prospettive di sviluppo.

Sono molte le dimensioni d'intervento a seconda della reale posizione competitiva di un'impresa e della relativa velocità di crescita di un mercato nel quale opera. Soltanto in due casi su nove si ipotizza il ricorso a leve di marketing tradizionali come soluzione strategica. In tutti gli altri casi si deve fare sempre riferimento a innovazione di prodotto, diversificazione di mercati, o ricerca di un rapporto più qualitativo con il mercato e i propri consumatori.

Consideriamo ad esempio il quadrante che corrispon-

TAVOLA 1.

Posizione competitiva	<b>Leader</b>	Differenziazione di prodotto, ricerca di nuovi target potenziali	Ingresso in nuovi mercati a livello geografico e di prodotto	Massima attenzione nel raggiungimento della qualità, sviluppo di innovativi sistemi di customer service, strategia di difesa da potenziali competitors
	<b>Follower</b>	Ricerca di nuovi mercati/settori che possano ottimizzare il know-how acquisito	Creazione di una nuova frequenza/occasione d'uso del prodotto in esame	Utilizzo delle leve di marketing e di prezzo
	<b>New Entry</b>	Lancio sul mercato di un prodotto altamente innovativo sia dal punto di vista dell'immagine che dei contenuti	Sviluppo di una campagna di marketing particolarmente trasgressiva e dai contenuti forti	Richiesta a mercato di un premium price per un prodotto che vada a stravolgere le regole del mercato
		<b>Basso</b>	<b>Stabile</b>	<b>Alto</b>
		<b>Tasso di crescita del mercato di riferimento</b>		

FONTE: Biz 2000 CONSULTANT

de ad un'azienda nuova entrante in un mercato dal tasso di crescita basso; l'unica possibilità che si prospetta per un'impresa che ambisce a raggiungere un'importante quota di mercato nel settore è quella di sviluppare un prodotto o un servizio innovativo capace di stravolgere l'equilibrio esistente. È questo il caso della Muller, l'azienda produttrice di yogurt; nel momento in cui Muller ha deciso di entrare sul mercato, il settore degli yogurt stava vivendo una crisi legata all'incapacità dei differenti attori di sviluppare un prodotto innovativo capace di raggiungere nuovi consumatori. Muller, che si è presentata al mercato come un'azienda totalmente nuova, è riuscita a proporre al consumatore uno yogurt con caratteristiche diverse da quelli presenti fino a quel momento sul mercato, sviluppando una crema di yogurt bianco, proprio nel momento in cui tutti i concorrenti stavano cercando di differenziare il colore e il sapore degli yogurt. Consideriamo invece il caso di un'azienda che è leader nel proprio mercato di riferimento, ma si renda conto della necessità di differenziare la propria offerta a causa di un tasso di crescita del proprio mercato non elevatissimo (sia attuale che futuro). L'azienda potrà quindi cercare di sviluppare una nuova tipologia di prodotto che vada ad aggiungersi alla gamma già esistente oppure decidere di penetrare in nuovi mercati geografici. A livello pratico è quanto è successo un paio d'anni orsono ad Amazon, la quale comprendendo che il tasso di crescita dell'e-commerce del comparto BVC (Book, Video, CD) non era più esplosivo

come negli anni precedenti, ha deciso di differenziare la propria offerta diventando quello che oggi potremmo definire un vero e proprio mall virtuale (sul sito di Amazon è infatti possibile acquistare dai computer ai software, dai prodotti per giardinaggio ai fiori).

Il secondo esempio di valutazione riguarda il rapporto tra il carattere nazionale o estero dei propri concorrenti e la presenza internazionale dell'impresa in oggetto. Anche in questo caso, prevale l'esigenza di comprendere le realtà di mercato in cui si opera, nella dimensione e caratteristiche della domanda o dell'ambiente sociale.

### APERTURE INTERNAZIONALI

L'incapacità delle aziende di definire in maniera corretta i bisogni della domanda che si va a incontrare, può annullare gli sforzi finanziari e commerciali legati a un'espansione internazionale. Alla base di uno sviluppo internazionale vi è quindi l'esigenza da parte di un'impresa di capire le dinamiche ambientali e comportamentali della domanda potenziale, e successivamente proporre un'offerta di prodotto o di servizio che vada a soddisfare le esigenze delle differenti tipologie di consumatore.

Consideriamo il caso di Telecom Italia che nel corso della propria strategia di espansione in Sud America si è trovata a competere con una serie di operatori telefonici locali che erano presenti sul territorio già da lungo tempo. La forza di Telecom è stata quella di riuscire a definire in maniera puntuale quali sarebbero stati i comparti della comunicazione telefonica che avrebbero registrato i maggiori tassi di crescita (comprendendo ad esempio prima di altri lo sviluppo della telefonia cellulare che il Sud America avrebbe vissuto nel breve termine) e di sviluppare una serie di campagne pubblicitarie innovative mirate al nuovo tipo di utenza potenziale.

Interessante è anche la relazione tra investimenti in tecnologia e andamento dei ricavi. In tre casi su quattro si richiede primariamente un atteggiamento rivolto all'analisi e alla comprensione di varie fattori del mercato o dell'ambiente interno dell'impresa, e

TAVOLA 2.

Competitors	Nazionali	Azioni atte a ottimizzare le differenti leve di marketing	Necessità di comprendere non solo i bisogni della domanda, ma anche la realtà sociale e ambientale del paese in cui si è operativi
	Esteri	Opportunità di comprendere in maniera più dettagliata di concorrenti i bisogni e le aspettative della clientela	Sviluppo di partnership, accordi, alleanze con delle realtà locali che permettano all'azienda una maggiore penetrazione sul territorio
		No	Sì
Presenza a livello internazionale			

FONTE: BIZ 2000 CONSULTANT



solo in uno si ipotizza di adeguare gli investimenti tecnologici come leva strategica e competitiva; questo nella convinzione che spesso all'interno delle aziende non viene effettuata un'attenta e ponderata analisi dei vantaggi e degli svantaggi che l'implementazione di un nuovo modello tecnologico comporta.

Di particolare interesse all'interno della matrice è il quadrante che racchiude quelle imprese che pur avendo investito massicciamente in nuove tecnologie, non hanno raggiunto nel medio periodo quei ritorni in termini sia economici che di efficienza interna, che differentemente si attendevano.

L'esempio più recente di come un'azienda possa essere addirittura distrutta dai troppi investimenti in tecnologia è quello di Webvan, l'Internet grocery americano che recentemente ha dichiarato bancarotta, dopo essere stato finanziato per una cifra vicina al miliardo di dollari. Webvan ha investito un enorme ammontare economico per sviluppare un magazzino interno totalmente automatizzato, capace di ottimizzare i tempi e i costi dell'intero processo di gestione degli ordini, senza tuttavia curarsi minimamente della usability del proprio sito e delle reali esigenze dei consumatori in un mercato estremamente nuovo e difficile come quello del grocery online.

Di particolare interesse è il quadrante relativo a quelle imprese che stanno vivendo una crescita di ricavi

pur con investimenti in tecnologia ridotti rispetto a quelli dei concorrenti. La ragione di questo posizionamento può essere dovuta alla considerazione che un'azienda abbia investito massicciamente in altri comparti, ad esempio nel marketing, che abbiano permesso di incrementare il proprio volume di fatturato. Il pericolo tuttavia è che il mancato adeguamento del proprio livello tecnologico rispetto a quella dei concorrenti principali, possa tradursi nel breve periodo in uno svantaggio competitivo e quindi in una riduzione dei ricavi.

Sono alcuni esempi di come, organizzando in matrici specifiche la realtà dell'azienda rispetto al proprio mercato si possa facilitare un'analisi e un'interpretazione delle possibili soluzioni. Ma le analisi potrebbero riguardare **il rapporto tra la presenza di prodotti sostitutivi e la forza dei competitors**, o ancora **la crescita dei ricavi dell'impresa rispetto alla crescita del settore di riferimento**, e ovviamente **il rapporto tra spese di marketing e ricavi dell'azienda**.

L'invito è ancora una volta a guardare fuori dal sistema dell'impresa, più frequentemente e più approfonditamente per attuare strategie innovative che colpiscano il mercato con efficacia e generino un successo.

**Andrea Giovenali e Davide Sangiovanni**



FULVIO CERUTTI

# ASTE NEL B2B

## ISTRUZIONI PER L'USO

Oltre al fascino della competizione, le aste nel B2B sono sempre state un valido strumento tecnologico per poter vendere/acquistare sfruttando la formazione dinamica dei prezzi. Ma le aste non sono solo "prezzo", sono soprattutto servizi.

**L**e aste nel B2B certamente non sono una novità e neanche una meteora: Forrester Research<sup>1</sup> ci dice che nei soli USA le vendite effettuate attraverso modelli web-based che prevedono la formazione di prezzo in maniera dinamica (principalmente aste ed exchange) salirà sino a 746 miliardi di dollari nel 2004. Sempre la stessa ricerca ci dice che, e non è una novità, si assisterà a una selezione naturale dei gestori di siti dedicati al mondo delle aste stesse.

Spesso questa selezione deriva anche dalla confusione che caratterizza le aste: oltre a essere etichettate con il marchio di modello utile solo agli acquisti spot, sono spesso presentate in maniera poco chiara. Il famoso economista Hal Varian<sup>2</sup> ha sostenuto che "l'Internet è il più grande strumento nella storia dell'economia per potere verificare in quali ambiti e secondo quali modalità le diverse tipologie di asta riescono a rendere al meglio"; insomma come a dire che sarà il tempo a dirci quali possono essere le soluzioni migliori.

In fondo non è una cattiva idea usare l'Internet come laboratorio per gli esperimenti, ma chissà cosa possono pensarne i venture capitalist di turno e i partecipanti alle aste stesse. Vediamo se è possibile

### PER TUTTI I GUSTI

Forse uno dei problemi che si incontrano nell'approcciarsi alle aste è dovuto alla modularità e variabilità con cui queste possono essere proposte. Come per ogni classificazione che si rispetti, tutto dipende dagli elementi presi in considerazione: le modalità con cui vengono effettuate le offerte – anonime/scoperte, private/pubbliche –, numero di beni venduti/acquistati in ogni transazione; insomma così tante variabili che a volte diventa veramente difficile capire come funziona il meccanismo. Non è mia intenzione farvi il solito discorso sulle aste: in fondo tutti noi conosciamo i principali modelli (nel prospetto trovate un sintetico, ma esaustivo riassunto delle loro caratteristiche<sup>3</sup>).

Volendo concentrarsi sugli interessi di chi partecipa a un'asta e chiedendosi a quale modello di asta venga partecipare, si fanno delle scoperte interessanti: i teorici ci vengono incontro dicendoci che secondo il Teorema di Equivalenza dei Ricavi (in inglese *Revenue Equivalence Theorem*) i bidder nei quattro principali modelli di asta hanno, in media e nel lungo termine, un comportamento strategicamente equivalente.

Se il numero dei concorrenti è sufficientemente ampio, allora il banditore è indifferente al

dare qualche suggerimento per fare un utilizzo più o meno saggio dello strumento.

**1** B2B Auctions Go Beyond Price - Steven J. Kafka with Bruce D. Temkin, Lisa Wegner - May 2000 - [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

**2** Schrage M., *To Hal Varian: The Price is Always Right*, in *Strategy & Business* [First Quarter 2000].

**3** Per chi desidera approfondire il tema, Martin Reck ha studiato una tassonomia delle aste esistenti: Martin Reck (1994), "Types of Electronic Auctions", in W. Schertler, B. Schimind, A M Tjoia and H Werthner (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Wien, New York, 236-243.

**FULVIO CERUTTI** 28 ANNI. Dal 1996, prima come studente e poi come cultore della materia per il corso di marketing dei servizi e dei beni industriali della Facoltà di Economia di Torino, coltiva la passione per il B2B e-commerce e per il marketing industriale. Dal gennaio 2000 è anche coinvolto nell'avventura de La Stampa Interattiva, l'Internet company de La Stampa di Torino, in cui si occupa delle iniziative di business e di commercio elettronico del portale [www.ciaonordwest.it](http://www.ciaonordwest.it). [cerutti@econ.unito.it](mailto:cerutti@econ.unito.it)

modello d'asta da adottare, dato che in tutti i modelli i bidder hanno come strategia ottimale quella di porre un'offerta pari alla loro valutazione e il bene è aggiudicato al bidder con la valutazione più alta.

## SERVIZIO: IL SEGRETO DEL SUCCESSO

Il significato più importante del teorema sta tuttavia nel fatto che il ricavo atteso dall'asta è indipendente rispetto alla regola di prezzo adottata, anche nel caso di un numero di concorrenti limitato. Questo vuol dire che il metodo di fissazione del prezzo non influen-

za il comportamento strategico dei competitori: tale variabile, quindi, non è rilevante ai fini dell'asta.

Questo il teorema. La realtà dei fatti ci porta a dire che effettivamente il ruolo delle aste ha subito una lenta, ma graduale evoluzione diretta a spostare l'attenzione dei partecipanti all'asta dal prezzo alle altre componenti di servizio presenti nella negoziazione. Secondo una ricerca della Gartner Group<sup>5</sup> l'atteggiamento futuro è diretto verso strumenti che permettano di convogliare la velocità delle aste e molteplicità di tutti gli elementi che vengono presi in considerazione durante una negoziazione: alcuni modelli infatti permettono di evitare che l'attenzione dell'azienda acquirente sia totalmente focalizzata sull'elemento economico, permettendo allo stesso tempo di eliminare i tempi morti che si avrebbero nella negoziazione con una sola controparte.

## L'EVOLUZIONE

Come detto, il business delle aste nel B2B è caratterizzato da un complesso processo evolutivo che ha portato questo modello a essere solo una parte dell'attività del gestore d'asta. Inizialmente le aste rappresentavano semplicemente un ulteriore luogo d'incontro virtuale dove il venditore poteva potenzialmente incontrare le aziende acquirenti. Con il passare del tempo questo servizio di base è risultato povero: per avere senso di vivere, un'asta doveva raggiungere una massa critica (tipping point) tale da permettere una reale competizione; acquistare una piattaforma e implementarla era, soldi a parte, relativamente semplice, ma non più sufficiente (senza considerare il fatto che ora esistono siti, [www.auctionanything.com](http://www.auctionanything.com) per esempio, su cui è possibile acquistare software d'asta per pochi milioni all'anno).

Sappiamo bene che lo scenario ideale per un'asta sarebbe quello in cui si possano trovare esattamente i beni di cui si aveva bisogno in quel periodo, ottenendoli a un prezzo scontato rispetto al prezzo abituale. Lo scenario peggiore possibile è invece quello in cui non solo vengono acquistati beni di scarsa qualità e a prezzi elevati, ma in cui, dato il mancato

TABELLA 1. PRINCIPALI MODELLI

### ASTA INGLESE O AL RIALZO

*L'Asta inglese è probabilmente il tipo più comune e conosciuto: l'azienda acquirente offre il prezzo più alto che è disposta a pagare per il bene e/o servizio oggetto della trattativa. L'asta termina non appena il tempo stabilito scade e l'articolo viene venduto al miglior offerente: in questa maniera c'è una relazione diretta fra il tempo e il prezzo. Esiste comunque un prezzo minimo per la vendita del prodotto, detto prezzo di riserva, al di sotto del quale il bene non viene assegnato (talvolta il prezzo minimo rimane anonimo alle aziende acquirenti, specie se non è semplice fissare il prezzo atteso).*

### ASTA ALL'OLANDESE O AL RIBASSO

*Divenuta famosa per le aste dei fiori in Olanda, il meccanismo è l'inverso del caso precedente: l'azienda venditrice fissa un prezzo massimo per il bene in vendita, e il prezzo va via via a decrescere finché non si propone il primo acquirente.*

### ASTA ALLA SECONDA OFFERTA O VICKREY

*L'asta alla seconda offerta o asta Vickrey<sup>4</sup> permette di vendere un singolo bene come nell'asta inglese, ma con una differenza fondamentale: il miglior offerente si aggiudica il bene posto all'asta al prezzo offerto dal secondo miglior offerente: il vincitore quindi non dovrà pagare il prezzo proposto, ma il prezzo dell'offerta precedente a quella che effettivamente è risultata vincente.*

### ASTA ROVESCATA

*In questo particolare tipo di asta sono le aziende acquirenti che inseriscono le richieste per i beni/servizi di cui hanno bisogno, e saranno i fornitori a essere messi in competizione per offrire il bene/servizio al prezzo migliore. Questo è il caso in cui il prezzo, al posto di salire, scende in concomitanza con le varie offerte dei fornitori: esiste una relazione inversamente proporzionale fra la componente economica e la componente temporale.*

<sup>4</sup> Nome derivante dalla metodologia prevista dal premio Nobel per l'economia (1996) William Vickrey.

<sup>5</sup> Multidimensional Bidding Increases E-Marketplace Liquidity - C. Lenz, E. Adren, D. Hope-Ross - Research Note - Gartner Group - May 2000.

anonimato del sistema, i nostri concorrenti capiscano, in base ai nostri acquisti, eventuali nostre azioni aziendali.

Nella prima fase di evoluzione delle aste, i servizi venivano per lo più forniti facendo leva sull'anonimato dei partecipanti delle stesse: il valore aggiunto fornito dal gestore del servizio era prima di tutto dato dalla scelta di equilibrio fra un formato di asta adatto (al target di mercato e ai prodotti interessati) e la selezione di informazioni da rendere disponibili ai partecipanti all'asta. In questo senso, la gestione del punto critico oscillava tra la quantità di informazioni necessaria per determinare il prezzo migliore e la capacità di non far trasparire i segreti aziendali.

Con l'aumentare della concorrenza, pur rimanendo vero quanto detto prima, il ruolo del gestore si è rivolto verso proposte sempre più integrate da poter offri-



re al proprio cliente, per differenziarsi da tutti gli altri concorrenti presenti sul mercato.

Ne è un esempio la **Vlinx** ([www.vlinx.com](http://www.vlinx.com)), un marketplace americano diretto ai dettaglianti e ai distributori del nord America interessati all'acquisto di merci in eccesso di magazzino. L'assistenza di questo sito è praticamente totale, anche grazie a un connubio di tipo brick-and-mortar che permette loro di offrire servizi esaustivi dell'intero iter di approvvigionamento: quando un bidder effettua la sua offerta, il sistema in questione mostra i costi di ognuno dei servizi associati sia per il totale della transazione sia per i costi legati alle singole unità.

Un buon esempio italiano può essere **Mondus.it** ([www.mondus.it](http://www.mondus.it)), il portale B2B del gruppo Seat, che ha da poco presentato il progetto denominato "RevolAuction": non solo una gestione completa dell'asta in rete, ma anche la possibilità di integrare una

TABELLA 2. COME SCEGLIERE L'ASTA GIUSTA

PER IL COMPRATORE	PER IL FORNITORE
Qual è l'orientamento (buyer-oriented, seller-oriented o neutrale) del marketplace che ospita l'asta?	A quale segmento di mercato si orienta l'asta, e in quali altri segmenti intende espandersi?
Qual è la consistenza finanziaria del marketplace (alleanze, investitori, ...)?	Quali sono le modalità di implementazione delle strategie di espansione futura del marketplace?
Quali sono le opzioni di anonimato disponibili per il compratore e il venditore?	Quale grado di liquidità è garantito durante la contrattazione?
Quali sono i sistemi di selezione dei fornitori e dei compratori messi in atto dal gestore dell'asta e quali sono le modalità di controllo per farli rispettare?	In quale maniera le aste influenzano i prezzi del fornitore (aste al rialzo o al ribasso, definizione del vincitore solo sul prezzo o anche considerando le spese di spedizione, qualità dei prodotti, ...)?
Quali sono le fonti di profitto del gestore d'asta?	Quali sono i sistemi di selezione dei fornitori e dei compratori messi in atto dal gestore dell'asta e quali sono le modalità di controllo per farli rispettare?
Quali sono le modalità di notifica a favore del compratore?	Quali sono le fonti di profitto del gestore d'asta?
Quali sono le informazioni messe a disposizione durante il processo d'asta?	Quali sono i fornitori presenti nell'asta (in particolare quelli direttamente a noi concorrenti)?
Sono previsti corsi, documentazione di formazione per i nuovi affiliati?	Quali sono le modalità (sia quantitativamente sia qualitativamente) di inserimento delle informazioni relative ai prodotti da vendere?
Quali sono i servizi aggiunti che il gestore d'asta fornisce?	Quali sono i livelli di riservatezza sui dati relativi ai fornitori?
	Sono previste altre modalità di vendita, come i cataloghi elettronici, sul sito dove si svolgono le aste (anche per incentivare l'attrattività del marketplace stesso)?

FONTE: GARTNER GROUP

serie di servizi a valore aggiunto come l'analisi della spesa, la ricerca e il rating dei partecipanti, la certificazione del prodotto, i servizi finanziari e di pagamenti e i servizi logistici.

## IL MOMENTO DELLA DECISIONE

Scegliere l'asta giusta a cui partecipare, siate voi dal lato offerta o dal lato domanda, non è sicuramente semplice, anche per le poche informazioni che spesso i siti gestori d'asta predispongono al pubblico. Nella tabella trovate alcune domande elaborate dalla Gartner Group<sup>6</sup> sul come valutare un marketplace che gestisca un sistema d'aste.

Armato di questa bella lista, mi sono collegato ai principali siti di aste, cercando di trovare quelle risposte. Ma il risultato non è sempre stato chiaro e mi sono ricordato che un pensiero al buon Didio Giuliano, patrono delle aste, non sarebbe male farlo prima di accedere alla competizione.<sup>7</sup>

## MA QUANTO MI COSTA?

Tra le domande elencate, è stato relativamente semplice capire quali sono le fonti di profitto dei gestori d'asta e, di conseguenza, i costi per i partecipanti:

### ❶ COMMISSIONI SULL'INSERIMENTO AL SISTEMA DI ASTE:

L'azienda venditrice che intende proporre i propri beni per un'asta è tenuta a pagare una commissione che corrisponde all'inserimento nel catalogo del sito d'aste; talvolta vengono considerate condizioni particolari per il reinserimento o prolungamento di aste per le quali non è avvenuta l'assegnazione dei prodotti;

### ❷ COMMISSIONI PER LA PROMOZIONE/VISIBILITÀ DEI BENI:

una volta inseriti i beni sul sito d'aste, occorre fare in modo che i propri beni riescano a emergere dalla massa di proposte; questo può essere raggiunto con la promozione degli stessi. I meccanismi per avere maggiore visibilità possono essere molti: inserimento in posizioni rilevanti nelle segnalazioni via e-mail ai potenziali acquirenti, posizioni o ele-

sultati delle ricerche con motori interni, posizioni di rilievo nella home page della casa d'asta o nelle pagine relative alle diverse categorie merceologiche (es.: la stampante della settimana, nella categoria "Stampanti");

❸ **COMMISSIONI SUL VENDUTO:** nel caso in cui il bene venga effettivamente assegnato a un'azienda acquirente, l'azienda venditrice dovrà corrispondere una percentuale sul venduto al gestore dell'asta (percentuale che spesso è inversamente proporzionale all'ammontare del venduto).

Questi i costi canonici, a cui andare ad aggiungere quelli di eventuali servizi aggiuntivi a cui si è fatto riferimento prima. Al di là delle categorie e dei numeri ad essi collegati, la tendenza, anche confermata da una ricerca effettuata da **Auctionwatch.com**<sup>8</sup>, è diretta verso la partecipazione gratuita, almeno lato azienda in competizione, mentre è sulla visibilità e sui servizi aggiuntivi che si forma il business per il gestore dell'asta.

## CREDIBILITÀ, AFFIDABILITÀ, ANONIMATO

Ma a chi conviene partecipare alle aste? Bella domanda. Nella teoria si sa: chi dà inizio all'asta, dovrebbe essere in posizione vincente. Se si tratta di un'asta seller-driven, la competizione avviene fra i compratori e quindi a guadagnarci dovrebbe essere il venditore; in quella buyer-driven la regola dovrebbe essere capovolta.



<sup>6</sup> Evaluating E-Marketplace Auctions: A Checklist for Sellers - E. Andren - - Research Note - Gartner Group - April 2000; Evaluating E-Marketplace Auctions: A Checklist for Buyers - E. Andren & L. Knight - Research Note - Gartner Group - March 2000.

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni, <http://www.cronologia.it/storia/anno193.htm>

<sup>8</sup> <http://www.auctionwatch.com/awdaily/reviews/ratecard/>

menti (es.: grassetto, maiuscole, ...) di maggiore evidenza nei ri-

Questo è l'altro lato della medaglia rispetto alla cosiddetta "maledizione del vincitore" (winner's curse): l'azienda vincitrice è sempre quella le cui aspettative legate ai benefici dell'acquisto sono maggiori e, salvo in casi in cui la componente informativa è tale da conoscere il reale valore del bene messo in vendita, l'importo che si viene a pagare è sempre lontano dalla realtà. Tra queste tipologie di effetti legati alle informazioni disponibili, un ruolo molto importante viene giocato da parte del gestore dell'asta per evitare comportamenti scorretti che talvolta vengono applicati nelle aste. Nelle aste posso essere presenti i **shielder**, ossia aziende che formano un cartello con altri concorrenti per poi formulare un'offerta decisamente superiore a quella del loro alleato, salvo poi ritirarla poco prima della fine dell'asta. La prima offerta della loro azienda alleata avrà così maggiori possibilità di ottenere l'aggiudicazione. È ovvio che questo è possibile solo nel caso sia permesso che l'offerta sia ritirata. Oltre ai shielder, esistono poi i **shiller**, aziende che fanno offerte per spingerle al rialzo oppure semplicemente per scoraggiare i concorrenti.



Questi sono due dei possibili comportamenti scorretti; in questi casi il ruolo del gestore d'asta per la selezione dei partecipanti e il relativo controllo diventa determinante, soprattutto per l'alta variabilità che caratterizza la normativa internazionale che regola i comportamenti in oggetto. Per coloro i quali si sentono poco fiduciosi, esistono soluzioni con cui l'iniziatore dell'asta può interagire direttamente con le aziende coinvolte, senza intermediari, avviando così trattative riservate. In questo senso può essere una soluzione quella proposta dalla **Tradeworlds.com** ([www.tradeworlds.com](http://www.tradeworlds.com)), società specializzata nello sviluppo di siti verticali e iniziative B2B, che, fra gli altri servizi interessanti, presenta "Invitational Auction", un applicativo che permette di allestire, in pochi minuti come assicura la Tradeworlds, aste online a un gruppo selezionato di aziende e appositamente avvisate. Se questo non basta, esistono poi servizi come quelli offerti dalla **Webtradeinsure** ([www.webtradeinsure.com](http://www.webtradeinsure.com)), diretti a fornire la copertura assicurativa sulle transazioni effettuate in aste online, con particolare attenzione al fulfillment della transazione (mancata spedizione della merce, perdite o danni sui beni spediti).

## MA COSA METTERE ALL'ASTA?

Teoricamente qualunque bene o servizio può essere oggetto di asta. In fondo le aste sono caratterizzate dall'essere nate come acquisti spot: in questo senso possono essere dedicati a prodotti standard che risultano essere un eccesso di magazzino dell'azienda venditrice, come possono essere prodotti fortemente non standard o il cui valore sia di difficile definizione.

Ma al di là degli elementi specifici, c'è chi, fra i gestori di aste, ha individuato un business che, per quanto forse triste, avrà sicuro successo: dato l'elevato tasso di mortalità delle dot-com, il sito Bid4assets.com ([www.bid4assets.com](http://www.bid4assets.com)) ha creato la sezione "Bankruptcy Claims", dedicata alle aste degli assets di aziende fallite, dove le dot-com la fanno da padrone. Ma in fondo, c'è sempre chi vede il lato positivo anche negli eventi più negativi.

Fulvio Cerutti

The screenshot shows the Bid4assets website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Home', 'Buy & Sell', 'Auctions', 'About Us', and 'Contact Us'. The main content area is titled 'Buy & Sell' and features a central diagram with five categories: Financial Instruments, Real Estate, Personal Property, Intangible Property, and Bankruptcy Claims. Below this, there's a table listing various items for sale, including 'EQUITY Interest in Private Club', 'Shares, Unlisted & Listed', 'Real Estate, Unlisted & Listed', 'Art Objects by Different Artists', 'Art & Antique Objects, Memorabilia...', 'LUXURY Automobiles, Yachts, Jets, and Helicopters', 'Stocks, Bonds, U.S. Government Bonds, etc.', and 'LUXURY Automobiles, Yachts, Jets, and Helicopters'. Each item includes a price and a 'View Details' link.



# MY NAME IS BOND... CONVERTIBLE BOND!

## OVVERO LA STORIA COSTOSA DELL'OTTIMISMO

Le dotcom offrono spunti anche per sperimentare più sofisticate forme di finanziamento per le imprese. L'esperienza particolare di Amazon permette di approfondire meccanismi e vantaggi delle obbligazioni convertibili, senza nascondere gli inconvenienti.

**M**eno di due anni fa, erano veramente in tanti a credere che nulla potesse mai arrestare la forza dirompente della Grande Rete, che, come la locomotiva di Guccini, sembrava essere lanciata a bomba contro un mondo vecchio e sclerotico.

Allorché molti ingenui pensavano che la volata dell'Internet stava per cambiare più le regole dell'economia che quelle delle interazioni sociali, in un'epoca in cui i piccoli guru delle rivoluzioni planetarie davano dello sciocco conservatore a chiunque scriveva della nascita di un nuovo settore dell'economia che pur sempre rimaneva soggetto alle leggi dell'economia, l'arida intelligenza di Varian & Shapiro ci metteva però già in guardia contro le facili interpretazioni alla Kevin Kelly che alimentavano l'illusione di un cambiamento qualitativo profondo delle regole del gioco economico.

Ebbene, a meno di due anni di distanza, l'ubriacatura si è mutata in forte mal di testa, e quei Net-imprenditori che non hanno potuto pagare le bollette sono stati obbligati a chiudere i battenti, esattamente come succedeva già 175 anni fa quando il capitalismo conosceva solo gli atomi!

### UN CASO MOLTO INDICATIVO

La consolidazione del settore dell'Internet ha lasciato sul campo di battaglia più eroici cadaveri che felici vincitori.

Ma questi giorni, anche tra i vincitori non tira aria serena. Infatti, pur se circa il 20% delle dot-com "storiche" è diventato profittevole o sta per raggiungere il *breakeven point*, le decisioni prese in tempi euforici ancora incidono, talvolta molto pesantemente, sulla gestione finanziaria di aziende costrette a sforzi giganteschi per rimanere sul mercato nonostante un potenziale di crescita innegabile, una brand awareness molto solida o un ampio parco clienti leali.

Amazon.com, esempio emblematico di successo nel settore, costituisce un *case study* interessante in materia nella misura in cui l'ottimismo del passato, e le scelte che ne sono derivate, alimentano oggi notevoli difficoltà di gestione aziendale legate a un uso subottimale ma necessario del cash flow generato.

**McKinsey & Company**  
**SALVINO A. SALVAGGIO** Dottore di ricerca (Ph.D.), da agosto 2000 lavora quale esperto Internet presso McKinsey (Brussels). Simultaneamente, in collaborazione con esperti industriali e finanziari internazionali, ha fondato una start-up "clicks & mortar" B2B di cui è amministratore. Ha insegnato Teoria dei Sistemi di Comunicazione presso l'Università di Montreal, l'Università del Quebec e la State University of New York.

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

## CHE COSA ERA SUCCESSO

Nel bel mezzo della volata dei titoli dell'Internet sul Nasdaq, Amazon prese una decisione relativa alla finanza aziendale le cui conseguenze oggi ne fragilizzano l'evoluzione, rendendone addirittura la sopravvivenza problematica per causa degli impegni derivanti.

Infatti, convinta che l'unica cosa che potesse succedere al titolo di Amazon fosse una continua crescita del valore, la direzione di Amazon, confrontata con problemi di tesoreria interna abbastanza abituali nelle aziende a forte crescita, decise di coprire il fabbisogno in liquidità emettendo titoli; nella fattispecie Amazon emise *callable convertible bonds*, ovvero uno strumento finanziario che raggruppa caratteristiche proprie dei titoli a margine fisso e basso livello di rischio (debito), delle normali azioni (equity), e delle *call options*, ovvero una miscela di ingegneria finanziaria estremamente interessante che però il ribaltamento del mercato dell'Internet ha mutato in una bomba a scoppio tanto ritardato quanto inevitabile.

Di cosa si tratta esattamente? Un *convertible bond* è in verità un bond, un titolo (un po' come i titoli di Stato), ovvero un debito emesso dall'azienda con il quale la stessa azienda, in cambio dei soldi ricevuti dai mercati finanziari (dagli istituti finanziari, le banche d'affari, dai privati ecc.), si impegna a pagare un certo tasso di interesse predeterminato a tutti gli investitori che acquistano questo debito. Tale titolo è detto anche *convertibile* perché l'investitore che ha acquistato il titolo ha il diritto (ma non l'obbligo) di convertire il titolo (*debito*) in azione (*equity*) diven-

mente tendenza ad effettuare la conversione solo quando quest'operazione gli procura un beneficio economico, ossia quando il valore dell'azione sale e supera il valore del bond.

### AMAZON.COM

Creata nel luglio 1995 per vendere libri sulla rete, e diversificatasi negli anni fino a proporre una vasta gamma di prodotti e servizi, Amazon.com conta oggi oltre 30 milioni di clienti nel mondo. Entra nel listino NASDAQ (AMZN) nella primavera del 1997 con un prezzo iniziale inferiore a 10\$ per azione. Nella primavera del 1999, il prezzo per azione raggiunge circa 110\$ per poi collassare a circa 42\$ durante l'estate dello stesso anno; ma si riprende fino a risalire ai circa 110\$ a fine anno. Da allora, una inarrestabile discesa caratterizza Amazon, il cui prezzo per azione è oggi di 10\$, con una markcup di 3,6 miliardi di dollari.

#### ➔ VANTAGGIO PER L'AZIENDA:

se l'azienda inizia a fare profitti, può crearsi un *tax shield* scontando l'interesse pagato dal calcolo delle tasse, generando così un beneficio fiscale pari all'interesse moltiplicato per il tasso di fiscalizzazione<sup>1</sup>. Inoltre, se il valore del titolo cresce e l'investitore lo converte in azione, l'azienda perde il beneficio fiscale ma guadagna un beneficio superiore al *tax shield* non avendo più da pagare nessun interesse<sup>2</sup>.

#### ➔ VANTAGGIO PER L'INVESTITORE:

usufruisce del migliore dei due mondi, sia il debito che l'equity. Infatti, se l'azione ha una quotazione bassa, non converte il titolo e incassa l'interesse pagato regolarmente dall'azienda, se invece il valore del titolo sale al di là del valore del bond, può convertire e vendere a un prezzo più alto rispetto al prezzo di acquisto del bond<sup>3</sup>.

Tuttavia, un investitore razionale, viste le caratteristiche di questo strumento finanziario, non ha interesse a convertire e perdere così il beneficio di questa assicurazione in caso di crollo del titolo. Per evitare questa posizione attendista da parte degli investitori, l'azienda che emette il "convertible bond" aggiunge una *call option*, ovvero l'impegno da parte sua a riacquistare all'investitore il titolo qualora questo raggiungesse un certo prezzo determinato. Questo impegno lega anche l'investitore che, acquistando lo strumento finanziario, acquista anche, in parole semplici, l'obbligo di dover vendere all'azienda il titolo ad un certo prezzo.

<sup>1</sup> Per esempio, se l'azienda paga in interessi una somma pari a 10 miliardi e il tasso di fiscalizzazione è del 40%, allora l'azienda recupera 4 miliardi in beneficio fiscale (detto *tax shield*).

<sup>2</sup> Nel nostro esempio, l'azienda perde il *tax shield* di 4 miliardi ma non deve più pagare i 10 miliardi in interessi.

<sup>3</sup> Per l'esattezza, prezzo al quale va aggiunto un premium.

Questo sistema di finanziamento delle aziende funziona molto bene in periodo di crescita del mercato e del valore dell'azienda stessa nella misura in cui l'azienda prende soldi dal mercato emettendo titoli che sono remunerati con un interesse fisso, ma recupera l'azione quando il prezzo sale ad una certa quota, evitando così di fare entrare nuovi soci nel suo capitale.

L'investitore, invece, può sia coprirsi dai rischi di collasso del mercato acquistando un debito, ma può rivendere il titolo all'azienda con un margine di profitto certo quando il titolo cresce fino al prezzo predefinito. In poche parole, l'investitore ha la possibilità di comportarsi come un bondholder per quanto riguarda il downside (*downside protection*), e come uno stockholder per quanto riguarda l'upside. Per questo motivo, i *convertible bonds* sono apprezzati dagli investitori che accettano di pagare un sovrapprezzo (premio) all'azienda che li emette.

Dall'altra parte, l'azienda, per non perdere tutto il beneficio dell'upside, mette in atto il meccanismo delle *call option* per forzare l'investitore a convertire ad un certo valore. La conversione è quindi un vantaggio dato all'investitore e il *call* a un determinato prezzo è un vantaggio dato all'azienda che emette il titolo.

## IL GIOCO DELLE PREVISIONI

Cosa succede quando le previsioni ottimistiche dell'azienda si realizzano? Molto semplicemente, l'investitore acquista il *callable convertible bond* pagando un premio all'azienda emittente per remunerare il basso rischio che gli viene proposto, riceve un tasso di interesse sicuro fino a quando le quotazioni del titolo restano inferiori ad un certo punto; quando le quotazioni superano il valore stabilito, converte il bond in azione e la

vende all'azienda in cambio di un prezzo comunque favorevole in quanto leggermente più elevato del valore nominale del bond.

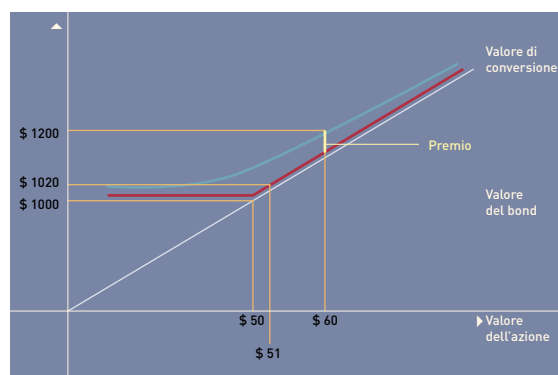
E se, invece, le previsioni ottimistiche di crescita non si realizzano, l'azienda rischia di trovarsi nei guai. Infatti, e non solo deve fare i conti con un mercato in cui le prospettive per il futuro si rivelano meno rosee di quanto sembrassero, non solo l'azienda perde una fetta sostanziale della sua capitalizzazione di mercato per causa della diminuzione del valore del proprio titolo ma nessuno degli investitori che avevano acquistato i suoi *convertible bonds* ha interesse a convertirli in azioni a un prezzo così basso.

A questo punto, l'azienda vede la struttura del suo valore cristallizzarsi in una situazione molto meno favorevole: oltre agli azionisti ai quali l'azienda è libera di versare o meno un dividendo, deve anche soddisfare un gruppo di investitori che sono né più né meno che creditori ai quali ha l'obbligo legale di pagare un interesse, comunque vadano le cose, comunque siano le sue finanze. In altri termini, questi investitori, quando il mercato crolla, non hanno nessun incentivo a diventare co-proprietari di equity (ovvero soci) in cambio di un dividendo altamente improbabile, bensì usufruiscono della sicurezza di un pagamento sicuro dell'interesse sui soldi prestati.

E se in caso di mancato pagamento di un dividendo, c'è sempre qualche analista e azionista per lamentarsi,

in caso di mancato versamento degli interessi sui debiti, c'è sempre il rischio di bancarotta, il dichiarato fallimento dell'azienda. In una tale situazione sono in molti a pensare che i dirigenti di Amazon hanno al momento qualche grattacapo finanziario in più di cui avrebbero volentieri fatto a meno.

**Salvino A. Salvaggio**



In questo esempio, in caso di call option fissata a \$ 1020 su un bond a valore nominale di \$ 1000, l'azienda emittente ha interesse a esercitare la call option quando il valore dell'azione è compreso tra i 50 a 51 \$



## PRAGMATISMO E ORGANIZZAZIONE

C'è nuova consapevolezza nelle strategie di e-business delle grandi aziende? Molti non hanno preso in giusta considerazione questo tema. Le grandi imprese sono invece costrette a farlo. Ecco alcuni dei nostri spunti.

**N**on si può negare che le imprese abbiano avuto problemi, ma, sebbene la debole congiuntura e la crisi stessa della new economy, i responsabili dei progetti internet avranno a disposizione anche per il prossimo anno budget corposi e nuove risorse. Almeno questa è la conclusione tirata dalla rivista tedesca *Wirtschaftswoche*<sup>1</sup>, sulla base dei risultati di un'indagine condotta dalla società di consulenza Bain & Company, secondo cui le aziende del Dax-30 hanno intenzione di investire per il prossimo anno circa 10 miliardi di dollari, il 50% in più dello scorso anno.

Malgrado queste cifre si riferiscano unicamente alla Germania, non pensiamo di commettere un errore nell'affermare che quest'atteggiamento sia comune a molti paesi europei e non.

L'attenzione sulla new economy si sta spostando in questi ultimi tempi dalle piccole e agili start-up, alle grosse aziende internazionali, le vere protagoniste del momento. Le disponibilità liquide dei venture capital si sono ridotte in seguito ai flop a cui abbiamo assistito.

### PIÙ ATTENZIONE AGLI INVESTIMENTI

I criteri di valutazione dei business plan sono diventati anche per questa ragione molto più severi, dei veri e propri esami a cui i "portatori di idee" si sono dovuti confrontare. Anche chi era riuscito ad aggiudicarsi i primi round di finanziamenti, stenta

ora nel trovare la conferma, mettendo a rischio un definitivo decollo dell'attività.

Non possiamo certo nascondere che i Venture Capital si siano spesso comportati in maniera scriteriata e che altrettanto stanno facendo adesso, molto probabilmente ancora traumatizzati da tutto quello che è successo.

Le grandi aziende hanno invece dalla loro due vantaggi a nostro parere rilevanti. Da una parte delle **strutture e procedure più organizzate**, dall'altra **una nuova consapevolezza e un nuovo pragmatismo**: non ci si aspetta più dall'e-business un drammatico aumento delle vendite, ma un miglioramento dei vari processi aziendali.

### LA LEVA DEL PREZZO

In passato abbiamo assistito alla nascita in rete di numerose realtà aziendali (le famose start-up), che hanno cercato di ritagliarsi una nicchia più o meno ampia del mercato in cui avevano deciso di entrare. Spesso, però, la lotta è avvenuta esclusivamente sulla leva del prezzo, cambiando pericolosamente la struttura del mercato (il potere contrattuale dei clienti è infatti diventato più forte) e mettendone così infine a rischio la redditività. Malgrado molte imprese abbiano deciso di

**DAVIDE BELLINI** Giovane delusione del basket italiano, ripiega su una laurea in Economia a Torino con una tesi sull'e-business in collaborazione con IBM. Dopo una breve esperienza nella capitale fa danni in Andersen Consulting dove si occupa di Customer Relationship Management presso un'azienda di telecomunicazioni. Da grande giocherà nei Los Angeles Lakers.  
[bellini@wmttools.com](mailto:bellini@wmttools.com)

**RICCARDO RENNA** classe 1975. Terminato il corso di Master in Management dell'EAP (Ecole des Affaires de Paris) a Parigi, Oxford e Berlino, consegue la laurea in Economia a Torino, insieme a quella francese ed inglese. In Siemens AG a Monaco è responsabile per la comunicazione delle attività di e-business all'interno dell'organizzazione di vendita di ICN, dove segue, fra gli altri, anche un progetto di e-Learning. Attento da sempre a tutto ciò che comincia per "e", partecipa negli ultimi tempi allo sviluppo strategico del tema CRM  
[renna@wmttools.com](mailto:renna@wmttools.com)

uscire, più o meno decimate, dal confronto, le rimanenti si sono ritrovate in condizioni insostenibili o molto difficili da gestire. Il livello dei prezzi, una volta sceso, non poteva essere più ritoccato, non tanto perché avrebbe rimesso in gioco gli altri operatori (la guerra sarebbe ad ogni modo ricominciata), quanto per il rischio di perdere definitivamente una clientela, che non sarebbe mai stata d'accordo a rinunciare a ciò che si era tenacemente guadagnata.

Per le aziende quotate l'aumento del numero dei clienti era diventato l'unico vero obiettivo stagionale, spinte da nuove fantomatiche leggi finanziarie, che calcolavano la capitalizzazione delle imprese in base al numero degli iscritti. Secondo molti i vecchi e buoni strumenti della old economy non si prestavano più a un mondo economico così veloce.

### FRETTA E ASSENZA DI STRATEGIE

Molte imprese, per la paura di rimanere indietro, hanno cercato di creare una presenza in rete, senza però cercare di capire di cosa avevano bisogno. Già, quello che è mancata è stata una chiara strategia, a cui si è aggiunto, a nostro modo di vedere, una completa assenza di business case, uno strumento fondamentale per calcolare i vantaggi di un qualunque investimento: **quali sono i vantaggi in termini economici se trasferisco il mio intero catalogo online?** Con un po' più di attenzione le imprese avrebbero potuto usare la rete per rafforzare la loro posizione strategica all'interno del mercato, evitando di sperperare budget più o meno corposi dietro a iniziative senza futuro.

Secondo le teorie aziendali, le imprese possono decidere di seguire una strategia di costi o di differenziazione: nel primo caso l'obiettivo è di ridurre i costi al massimo, con chiari benefici per i clienti in termini di prezzi. Nel secondo l'azienda decide di presentarsi agli occhi dei clienti come offerente di servizi o prodotti specifici, che la distinguono (differenziano) dagli altri concorrenti.

Bisogna inoltre considerare, che in questa scelta strategica è possibile identificare un'ulteriore sfumatura

resa possibile dalla rete: *si può addirittura inseguire una differenziazione che sia più che proporzionale all'aumento dei costi*. In breve siamo di fronte all'ipotesi di un'offerta di maggiori servizi per lo stesso costo, oppure ad un'offerta dello stesso numero di servizi a costi inferiori.

Crediamo che le strategie di costo o di differenziazione non si leghino solo alla "core offer"<sup>2</sup> di un'azienda, ma all'intero pacchetto offerto al cliente (ad esempio i servizi di post-vendita).

Se invece consideriamo il termine prodotto/servizio in senso stretto siamo in presenza di tre situazioni:

- ➔ Un prodotto conosciuto.
- ➔ Un prodotto conosciuto a cui la rete offre nuove opportunità di rilancio.
- ➔ Un nuovo prodotto che senza la rete non sarebbe potuto esistere.

### LE GRANDI AZIENDE ALL'ATTACCO

Consideriamo ora le grandi aziende. La Now Economy è veloce e il suo ritmo si fa sentire. Un tempo i grandi dinosauri erano considerati in difficoltà di fronte alle piccole e flessibili start-up, ritenute più idonee ad adattarsi a questa realtà. Ora invece proprio i grandi elefanti stanno ritornando alla ribalta. Lo abbiamo già detto all'inizio, ma lo ripetiamo ancora una volta.

Le grandi aziende, sicuramente più lente delle agili start-up, hanno avuto bisogno di tempo per identificare i veri vantaggi che la rete offriva. Molti dei tentativi iniziali (tra cui i primi processi elettronici di vendita e i primi cataloghi online) sono andati in fumo per vari motivi: gap nelle competenze e skills in azienda, gap metodologici, gap analitici<sup>3</sup>.

Qualcuno in rete ha avuto però un enorme successo. Cisco, ad esempio, ha ridotto grazie ad Internet i suoi costi di **1 miliardo di dollari**, incrementando la produttività a 700.000 dollari

per dipendente<sup>4</sup>. Secondo il CEO di Cisco,

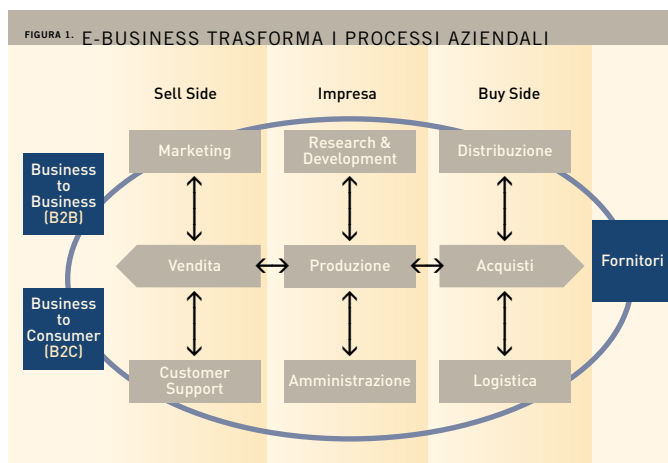
<sup>2</sup> Con "core offer" intendiamo i prodotti/servizi offerti dall'azienda.

<sup>3</sup> Il sito di vendita è super organizzato, ma sfortunatamente nessuno compra!

<sup>4</sup> Considerate che la media del settore è di 250.000\$ - Wirtschafts Woche Numero 36 del 30.08.2001, pag. 56.

John Chambers, “i veri vincitori della New Economy saranno le imprese tradizionali che sapranno aprirsi alla rete. Per le Dotcoms la vita è più complicata adesso. Per le aziende che al contrario hanno imparato dai propri errori e sapranno concentrarsi finalmente sui profitti, c'è ancora speranza”.

All'inizio dell'articolo abbiamo parlato del nuovo pragmatismo delle grandi aziende. Il concetto di differenziazione introdotto precedentemente non si applica solo al prodotto, ma a tutta la catena del valore. In particolare se consideriamo la catena del valore divisa in **Sell-Side**, **Buy-Side**, e **Azienda** stessa (fig 1), le imprese hanno un vasto panorama di processi che possono essere ottimizzati con Internet. Il problema a questo punto è capire quali. Solo un'attenta strategia può dare risposta a tale domanda.



## DALLA STRATEGIA AI PROGETTI IN AZIENDA

Se non avete ben chiaro di cosa tratta la teoria di strategia d'impresa, dei buoni testi universitari vi potranno fornire tutte le informazioni di cui avete bisogno. Quello che ci preme adesso è di cercare di definire un percorso strategico che includa anche la rete, e definire come le aziende possano integrare Internet all'interno dei loro processi aziendali. Ricordate che tutto quello che si applica alla old economy non deve e non può essere messo da parte nella Now Economy.

Internet è un nuovo canale, non solo di vendita ma anche di comunicazione e collaborazione. In questi ultimi tempi si sente ormai sempre più spesso parlare di **cCommerce** o Collaborative Commerce, indicando non solo le interazioni tra azienda e clienti, ma riferendosi a ogni legame che si instaura all'interno della catena del valore.

Dopo un'attenta analisi dell'impresa e del mercato di riferimento, l'azienda definisce i suoi obiettivi strategici:

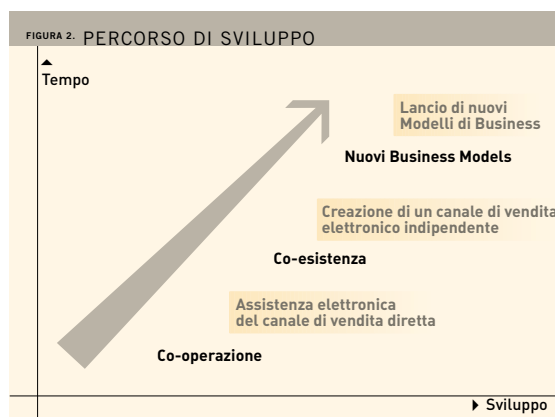
Per la fine dell'anno 200X dobbiamo:

- ridurre i costi del 30%,
- aumentare il grado di soddisfazione e legame con il cliente,
- incrementare il livello di soddisfazione degli impiegati,
- rafforzare il legame tra fornitori e clienti all'interno della catena del valore per creare le basi per lo sviluppo di nuovi Business Models e per il miglioramento del nostro portfolio prodotti/servizi.

A questo punto l'azienda prima di entrare in rete, deve rispondere alle seguenti domande: “**Da dove vogliamo partire?**” e “**Dove vogliamo andare?**”.

Considerate nel loro insieme, queste due domande delineano un percorso che identifica momenti (tappe) cronologicamente ordinati.

Ecco un esempio (fig.2). Ricordate che quello che scriviamo non è verità assoluta, ma un'idea, un punto



MOMENTO	APPLICAZIONI INTERNET
Co-operazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Online Market Research</li> <li>- Comunicazione online</li> <li>- Marketing Interattivo</li> <li>- e-Commerce</li> <li>- Customer Service</li> </ul>
Co-esistenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Online Order Management</li> <li>- Logistica</li> <li>- Configurazione online</li> <li>- Collaborative Product Development</li> <li>- Collaborative Supply Chain (Planning and Forecasting)</li> </ul>
Nuovi Modelli di Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Marketplace</li> </ul>

creata è una base solida per lo sviluppo di nuovi modelli di business.

Dietro ognuno di questi momenti bisogna poi identificare quali sono le possibilità/ applicazioni offerte dalla rete. In questo caso un'analisi di benchmarking è importante per capire non solo quali sono i best cases del proprio mercato, ma anche le soluzioni di successo in altri mercati, in cui le imprese hanno sfruttato al meglio le caratteristiche della rete. Facciamo degli esempi.

Solo dopo un'attenta analisi (interna ed esterna) l'azienda potrà capire quali sono le applicazioni che devono essere sviluppate, e ad ogni applicazione verrà poi legato un progetto.

Le assunzioni strategiche e i business case sono in questo momento necessari per l'identificazione delle varie applicazioni.

di partenza che spera nel vostro contributo per diventare il più completo possibile.

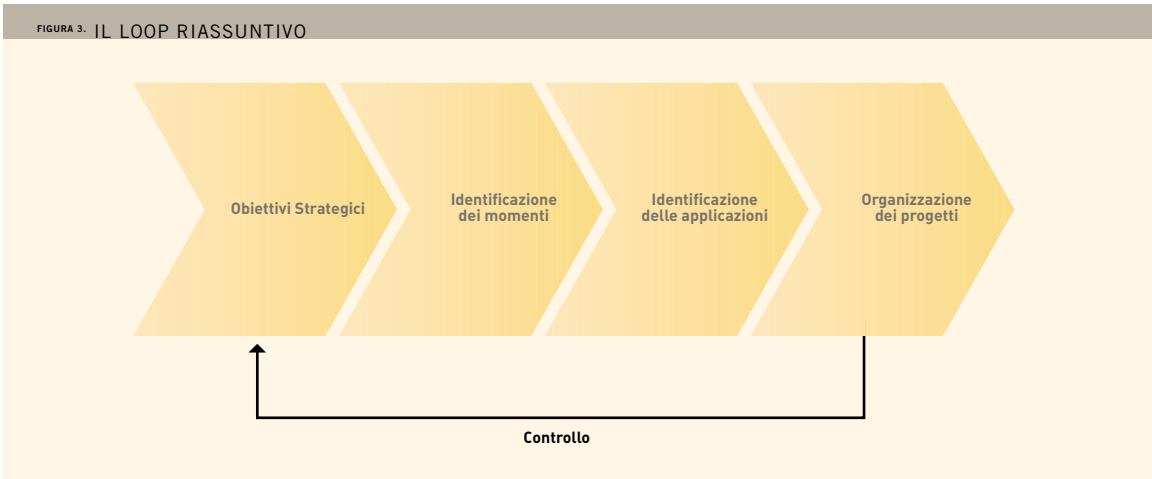
Nel nostro esempio l'azienda identifica tre tappe importanti:

- **Co-operazione:** Internet deve assolvere una funzione di assistenza del canale di vendita diretta.
- **Co-esistenza:** Internet diventa un canale di vendita indipendente (ad esempio per un determinato segmento di clientela).
- **Nuovi Business Models:** La struttura fino ad ora

Il calcolo dei business cases sarà quindi fondamentale per l'assegnazione del budget. Se il budget assegnato non corrisponde a quello desiderato, i manager dovranno stabilire delle priorità nello sviluppo delle varie applicazioni, sviluppandone alcune e rimandando le altre a periodi successivi.

Per finire ecco il loop riassuntivo (fig.3).

**Davide Bellini e Riccardo Renna**





# NÉ REALI, NÉ VIRTUALI

## INTERNET CAMBIA IL MODO DI FARE IMPRESA

In questo periodo di focalizzazione sulle attività tradizionali vengono sempre più trascurate le prospettive, ma la vitalità dell'impresa dipende dal vivere oggi delle opportunità identificate ieri. Come dice Bill Gates "si è sempre a due anni dal fallimento".

**Fare business su Internet non è un problema di tipo tecnologico ma al contrario di approccio al mercato: le imprese non devono guardare ai mercati in cui si trovano, ma a quelli in cui si vorrebbero trovare.**

**Nello stesso modo non debbono tenere d'occhio tutti i consumatori ma solo i più esigenti e soddisfare le loro esigenze: ma è quello che gli "incumbent", ovvero società e gruppi europei già presenti nel mondo off line, stanno cercando di fare? Avranno successo nei confronti delle start-up e dei player di successo americani che arriveranno in Europa?**

**A**ncora Internet?... ma che impatto ha avuto il mondo dell'online nella rivoluzione imprenditoriale di questo decennio?

*"Ci sono modi e modi di andare avanti,  
ma solo uno di rimanere fermi"*

FRANKLIN D. ROOSEVELT PRESIDENTE U.S.A.

Del tutto marginale, si potrebbe dire guardando i dati e le realtà effettive.

Se non fosse che per un contributo fondamentale, per il ruolo determinante che la net economy ha svolto e sta svolgendo nel riconsiderare e indirizzare le fondamenta di ogni idea imprenditoriale: l'evoluzione dei modelli di business.

Continua a esserci un grande interesse nei confronti della net economy, i principali risultati che emergono dall'analisi della ultima ricerca Assintel sono:

- ① L'accesso a Internet risulta presente nel 98,7% delle aziende intervistate; ma un'analisi più approfondita (velocità di trasmissione dati, accesso gratuito o a pagamento, utenti abilitati) rivela che non tutte le aziende attribuiscono a Internet la stessa importanza.
- ② I vantaggi derivanti dal sito sono, secondo le aziende, la maggior notorietà, la maggior fedeltà dei clienti, la possibilità di colloquio con gli stessi e l'aumento della richiesta di informazioni.
- ③ C'è una correlazione tra la realizzazione di iniziative di commercio elettronico e l'utilizzo di pubblicità online: le aziende che offrono lo stadio più avanzato di servizi legati al commercio elettronico (pagamento online) si distinguono per la percentuale di utilizzo della pubblicità online più elevata di tutta l'analisi (47,2%).
- ④ Gli investimenti non sono tuttavia particolarmente elevati (dagli 11 ai 50 milioni); con tendenza a investire di più se si sono implementate iniziative di commercio elettronico complesse.
- ⑤ I servizi supplementari alla vendita paiono poco diffusi all'interno dei siti: tracking

**LUCA LI VOLSI** Laurea presso "La Sapienza", Master of Business Administration presso LUISS - Guido Carli, dopo un passaggio al marketing strategico di Ericsson passa al lancio del Portale 24orebusiness.com dove diviene poi Content Team Specialist per Il Sole 24 Ore Net Web. Ora è in ENEL si per lo sviluppo del "progetto portale". Collabora con LUISS Management e Formolabor. [lucalivolisi@galactica.it](mailto:lucalivolisi@galactica.it)

dell'ordine BtoC (10,8%), tracking dell'ordine BtoB (10,7%) e quotazioni personalizzate dei prezzi (15,5%).

- 6 Gli strumenti di pagamento online maggiormente presenti sui siti delle aziende che hanno dichiarato di offrirne sono: la carta di credito con protocollo SSL (54,5%), il bonifico bancario online (34,5%), la carta di credito con protocollo SET (9,1%) e il Pagobancomat online (9,1%).

C'è quindi, da parte delle aziende, una certa conoscenza della realtà e sensibilità strategica:

TABELLA 1. FATTORI DI RALLENTAMENTO DELLA NET ECONOMY

IMPRESE	UTENTI/CONSUMERS
sicurezza dei dati	sicurezza dei dati
sicurezza dei pagamenti	scarsa familiarità con Internet
poca conoscenza dell' e-business	preferenza per gli acquisti tradizionali

***Il problema grave è che in un mondo che ama sempre più il gossip rispetto ai fatti, questo atteggiamento rispecchia più le opinioni distorte riportate sui normali mezzi di comunicazione di massa, piuttosto che valutazioni derivanti da una efficiente analisi strategica.***

Sono quindi poche le imprese che utilizzano il Web come strumento per effettive transazioni: ma perché ci si ferma a questo livello? Forse manca la consapevolezza di quello che si potrebbe fare online? Oppure si è bloccati dalla difficoltà di coordinare questo nuovo canale con quello tradizionale?

### PMI VERSO LA CO-OPETITION

Dal panorama italiano emerge che nella maggior parte delle imprese i modelli di business permangono in una situazione di flusso. Ad eccezione di alcuni attori molto focalizzati, di alcune banche, di qualche gruppo globalizzato, la maggioranza delle imprese sta ancora riflettendo su come risolvere i dilemmi della crescita.

Alle PMI interessate a Internet come fenomenale driver di business, manca quella altrettanto fenomenale cultura del nuovo mercato che è invece alla base delle relazioni commerciali che si possono realizzare online.

Queste difficoltà sono sicuramente riconducibili a due fattori chiave:

- 1 Mancanza di certezza sull'esaurimento della prima fase di sfogo della net economy, quella dei clamorosi flop;
- 2 Difficoltà rispetto la focalizzazione da realizzare (ad esempio nella separazione tra componenti produttive e distributive oppure nelle precise scelte di specializzazione verticale dei sistemi di business).

Si pone quindi la questione di sviluppare una strategia "multicollaborativa" aperta a partnerships differenziate per linea di business, che è alla base di quella che più volte ho definito come *co-opetition*<sup>1</sup>.

Negli anni passati le imprese italiane si sono sforzate di inserire una presenza più o meno oculata su Internet e solo i fattori sopra riportati hanno fatto sì che, da poco, si pensi a una strategia articolata e integrata a tutto campo nella catena del valore aziendale.

E tutto ciò si fa sempre più impellente in quanto *l'impatto dell'e-business sulla gestione d'impresa si può riassumere nell'esigenza di trasformazione che ogni impresa ha per renderla aperta alle nuove opportunità, senza distruggere alcun valore aziendale.*

Per questo, nel momento di trasformazione, le aziende devono curare gli aspetti operativi più importanti per cogliere questa opportunità:

- **RELAZIONI CON L'ESTERNO.** L'azienda non è più un soggetto a sé stante, clienti fornitori e partners vanno integrati con fiducia;
- **CANNIBALIZZAZIONE.** Non ha senso costruire una strategia su prodotti tradizionali con bassi margini;
- **RETRIBUZIONI.** Come trattenerne i migliori? Le competenze sono ancora scarse;
- **LOGISTICA.** Imballi e pacchi stanno per cambiare sia nella quantità che nella qualità;
- **INFORMAZIONI (MERCATO).** Sono centrate sui prodotti quando sempre più servono organizzate sui clienti;
- **SISTEMI INFORMATIVI.** L'affidabilità delle infrastrutture informatiche non solo per il web ma per tutte le applicazioni stanno divenendo sempre più un fattore critico dell'azienda.

<sup>1</sup> Vedi Intervista a Roberto Santori A.D. Challenge - Web Marketing Tools n. 43/44 luglio/agosto 2001.

TABELLA 2. FATTORI CHIAVE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE

POSIZIONE COMPETITIVA	REDDITIVITÀ	PROCESSI
Mercati	Riduzione dei costi	Integrazione
Prodotti	Fatturato	Organizzazione
Concorrenti	Investimenti	Acquisti
Fornitori		Logistica
Clienti		Distribuzione
		Vendite
		Marketing

### L'ESEMPIO DEI SERVIZI BANCARI

Dal settore bancario possiamo trarre un insegnamento da alcuni casi (Bipop-Fineco; Banca del Salento-121) che hanno avuto e avranno un grande impatto sui modi di fare business e non solo nel mondo della finanza. Esse hanno dimostrato che è possibile riconfigurare business consolidati partendo da zero con estrema rapidità e focalizzazione.

Questo nuovo tipo di operatore ha sbloccato e ridefinito le relazioni esistenti (nel caso di quelle finanziarie, anche le più restie e chiuse al cambiamento) e continua a competere con le altre banche: e anche se le aspettative non prevedano un sostanziale cambiamento delle quote di mercato, l'impatto sulle strutture di pricing e sul modello di business sarà duraturo. Perché e come hanno fatto le banche multi canale a essere vincenti? Come hanno fatto a superare i due fattori chiave che creavano difficoltà?

La mancanza di certezza sull'esaurimento della prima fase di sfogo della net economy è stata superata cercando risultati coerenti con la struttura e la sostenibilità del business senza, quindi, fragori eclatanti. Alla base di questo percorso:

- ➔ Qualità del servizio;
- ➔ Modello distributivo;
- ➔ Offerta;
- ➔ Valore fornito alla clientela.

La difficoltà rispetto la focalizzazione con una strategia che ha cercato di superare le debolezze di chi operava sul mercato libero con la mentalità da operatore di mercato protetto e regolamentato. Alla base di questo percorso:

- ➔ Focalizzazione sul cliente piuttosto che sul prodotto;
- ➔ Evoluzione dell'offerta con servizi proprietari e di terzi;
- ➔ Pricing differenziato e aggressivo;
- ➔ Un utilizzo della tecnologia come strumento di vendita;
- ➔ Conoscenza e gestione delle relazioni con il cliente (C.R.M.);
- ➔ Partnership con attori di altri settori (Telecom, Software eccetera) per una maggiore valorizzazione dei propri assets.

C'è chi dice che fino ad ora non è emerso un modello di business vincente: questo è, secondo me, quanto meno improprio perché non conosco tanti casi, in Italia, di banche create dal nulla che arrivano ai risultati di Fineco:

*“Dal dicembre 1999 all'agosto 2000, Fineco ha superato il numero di 120.000 conti attivi, mettendo a segno una crescita del 375% dal gennaio 2000 ed un volume intermediato con picchi di 60.000 miliardi di lire.” “Fineco è diventato così il vero portavoce della New Economy e oggi ha un peso significativo nel sistema economico italiano: circa il 15% degli scambi azionari di Milano passano da Fineco<sup>2</sup>”.*

È evidente che i modelli misti possano meglio sfruttare le sinergie con la rete fisica e appagare più adeguatamente la clientela in modo da poter raggiungere velocemente le dimensioni necessarie al break-even. Il web rappresenta solo uno dei canali di offerta per raggiungere la clientela, integrato con gli altri e supportato da strumenti di CRM (Customer Relationship Management) come ha fatto Banca 121:

*“Il Consiglio di Amministrazione di Banca 121 (Gruppo MPS) ha approvato, in data 27 febbraio 2001, il progetto di bilancio 2000, che evidenzia risultati positivi e in linea con gli obiettivi prefissati. Sul piano reddituale, il 2000 ha fatto registrare un risultato lordo di gestione pari a 221 miliardi di lire (+20,7% rispetto al 1999) e un utile netto di 120 miliardi di lire (+59,3%), con un Roe pari al 23,7% (19,5% al netto delle componenti straordinarie di reddito). Più in particolare, il margine di intermediazione è aumentato del 19,6%, attestandosi a 579 miliardi di lire. Tale andamento è il risultato della politica di progressiva diversificazione delle tradizionali*

fonti di ricavo che la banca ha avviato da alcuni anni, con l'offerta di prodotti innovativi ad alto contenuto di ingegneria finanziaria.

Sotto il profilo patrimoniale, la raccolta globale (diretta e indiretta) ha fatto registrare una crescita del 20,5% rispetto all'esercizio precedente, attestandosi a 21.412 miliardi di lire. In particolare, la raccolta indiretta è risultata pari a 14.048 miliardi di lire (+29,1%), corrispondenti al 65,6% della raccolta complessiva.

Il trend di crescita degli aggregati patrimoniali risulta ancor più accentuato considerando i valori al netto degli effetti della cessione, alla capogruppo Banca MPS, di un ramo aziendale. Un'operazione perfezionata contabilmente il 10 dicembre 2000 e finalizzata a valorizzare, all'interno del Gruppo, il ruolo di Banca 121 come banca multicanale specializzata nei

personal financial services. I dati al netto degli effetti della cessione evidenziano, infatti, un tasso di crescita del 41,8% per la raccolta globale e del 32,8% per la sola raccolta indiretta. Sul versante degli impieghi, particolarmente dinamica si è dimostrata la componente dei crediti a privati, ed in particolare quella dei mutui, in crescita del 49,8%.

Nel corso dell'anno, Banca 121 ha ulteriormente potenziato la propria strategia multicanale integrata (filiali, negozi finanziari e teleboutique, promotori finanziari, virtual banking). Al 31 dicembre 2000, la rete distributiva, in netta crescita, risulta composta da oltre 300 punti vendita e 2.525 risorser nella promozione finanziaria. Prosegue, intanto, il trend di espansione dei servizi telematici, che hanno superato quota 95mila clienti. Il progetto di

TABELLA 3. INNOVARE IL MODELLO DI BUSINESS

	AZIONI DA INTRAPRENDERE	RISCHI
<b>SVILUPPO PRODOTTI</b>	Selezione delle iniziative basate sul valore del nuovo business individuato indipendentemente da vincoli di cannibalizzazione del business esistente	Rischio di perdita del controllo
<b>POLITICA DI ALLEANZE</b>	Gestione scienza dinamica di partnership o di collaborazioni commerciali per completare l'offerta, indipendentemente dalla relazione esistente con il partner in altri mercati e dalla sua proprietà	Integrare e coordinare le varie partnership è sempre più difficile man mano che ne aumenta il numero
<b>MARCA</b>	Innovazione e ringiovanimento di brand	Confusione della clientela sui brand e rischio di erosione prima che il brand diventi rilevante
<b>GESTIONE CANALI</b>	la selezione di un portafoglio di iniziative. Internet costituisce una scommessa di business troppo importante per essere "giocata" con una unica "fiche" su un unico numero	Estrema confusione, con disorientamento sia delle risorse interne e sia dei clienti
<b>MARKETING</b>		Costi di avviamento della nuova elevati rispetto ai possibili ricavi
<b>ORGANIZZAZIONE</b>	Chiara definizione dei "milestones" di progetto e finanziamento dell'iniziativa secondo cicli successivi, in sede di verifica raggiungimento degli obiettivi intermedi prefissati	Organizzazione e struttura di ruoli e responsabilità non compatibili con la necessità di stringere partnership e alleanze lungo diverse fasi della catena del Valore
<b>SISTEMI INFORMATIVI</b>		Rischi legati a problemi di integrazione e standard

*bilancio 2000 approvato dal Consiglio di Amministrazione prevede l'attribuzione di un dividendo di lire 870 per ogni azione ordinaria e di lire 950 per ogni azione privilegiata e sarà sottoposto all'approvazione dell'Assemblea ordinaria degli azionisti convocata per il 23 marzo p.v. a Lecce presso il Centro Direzionale della Banca.*<sup>13</sup>

Entrambe le banche hanno contatto con il mercato, non guardano dove si trovano, ma dove vogliono andare e nello stesso modo non tengono d'occhio tutti i consumatori, ma solo i più esigenti: stanno cercando di servire in modo completo una comunità di riferimento per il soddisfacimento di tutte le loro esigenze, finanziarie e non, ricorrendo a forme di alleanze e partnership per mantenere e migliorare la profittabilità.

### MAI DORMIRE SUGLI ALLORI

I cosiddetti *incumbent*, ovvero società e gruppi già presenti nel mondo offline, hanno rilevanti punti di forza (risorse finanziarie, conoscenze di business, brand, base clienti e canali tradizionali) già attivi e redditizi. Questo sembrerebbe proteggerli dalla concorrenza di nuovi entranti ma le cose non stanno effettivamente così.

Spesso ci si adagia sugli allori e, seppur con tali punti di forza, non si hanno garanzie di successo a causa degli effetti collaterali: un modello di business non analizzato a fondo e una gestione poco rigorosa del progetto. L'offerta è basata sui prodotti offerti del gruppo ma i casi di maggiore successo online sono quelli che hanno come obiettivo la soddisfazione dei bisogni del cliente indipendentemente dal fornitore/produttore.

Il timore di cannibalizzare prodotti esistenti è, poi, il limite più frequente che questi attori si trovano ad affrontare: vale la pena correre il rischio di cannibalizzare con l'offerta online i clienti effettivi o di creare conflitti con i canali distributivi correnti? Se esiste un potenziale di business, qualcuno lo coglierà!

L'incumbent ha, quindi, due alternative:

- Fare leva sulla propria forza e quindi cercare di salvare la struttura corrente apportando le modifi-

che necessarie per intervenire nella nuova tipologia di business;

- Comportarsi da venture capitalist, ovvero selezionare e controllare le nuove iniziative coinvolgendole con propri investimenti e accettando di delegare parte del potere decisionale a un'entità esterna seppur collegata.

Questa ultima alternativa è una vera e propria rivoluzione culturale per molti gruppi italiani ma dopotutto Internet richiede di mettere in discussione le modalità tradizionali di fare business.

### PREVISIONI AZZECCATE

Le versioni Internet di realtà commerciali già esistenti fisicamente nel mercato tradizionale, stanno crescendo impetuosamente, come previsto da alcuni analisti.

Lo scorso Natale negli U.S.A., secondo Media Metrix, otto sui dieci siti in maggiore espansione sono stati negozi di marchi già affermati off line: in testa alla classifica di questi c'era Walmart.com che è risultato anche al quinto posto nella classifica generale. La ricerca di Media Metrix ha preso in considerazione circa 400 siti e-commerce e 18 categorie di vendita. I risultati si riferiscono al periodo fino alla fine della terza settimana di acquisti (fino al 10 dicembre).

#### E-COMMERCE IL PUNTO DELLA SITUAZIONE

*Forrester Research (www.forrester.com) ha elaborato un rapporto sullo stato dell'e-commerce europeo con un'indagine condotta su un campione composto da 50 siti di e-commerce europei, di cui 30 multicanale e 20 tematici. Secondo i dati di Forrester, gli europei connessi al web sono aumentati del 20% nel primo semestre del 2001 e con loro sono cresciuti proporzionalmente anche coloro che decidono di acquistare online: in Gran Bretagna sono il 40% e in Germania il 39%. I consumatori online spendono circa 134 euro nel loro primo anno di esperienza, poi aumentano il livello di spesa fino a raggiungere una media di 176 euro dopo 24 mesi di conoscenza dell'acquisto su Web. Questa tendenza è valida per tutti i paesi europei.*

*Lo studio di Forrester Research fa luce sul reale andamento dell'e-commerce europeo e sulle prospettive previste nel 2006: ammonterà a 103 miliardi di Euro e avrà come punto forte il settore della spesa online.*

I primi quattro siti della Top Ten di quel periodo furono Amazon.com, Mypoints.com, Half.com e Bizrate.com, ma è interessante segnalare soprattutto che otto delle dieci realtà di e-commerce che sono cresciute maggiormente, sono siti di marchi tradizionali: Eddiebauer.com, Radioshack.com, Walmart.com, Columbiahouse.com, Bluelight.com, Barnesandnoble.com, Intuit.com e Nordstrom.com.

### ONLINE E OFFLINE: INTEGRAZIONE O CONCORRENZA?

Questi cambiamenti sono tuttavia avvenuti sovrapponendo modelli di business a modelli di business, frammentando i vecchi, lasciando significativi vuoti (si pensi che dall'ufficio reclami si è passati al customer relationship management), senza che emergesse una chiara visione del nuovo.

Le esperienze di questi anni ci dicono in sostanza che le imprese saranno né reali, né virtuali: Internet cambia il modo di fare impresa, questa contrapposizione è da considerarsi superata. Non è, poi, di eccessiva rilevanza il fatto che le prospettive generali per le net companies o per gli infomediari non sembrano rosee: molti di questi stanno già pensando a una nuova generazione di "bricks & clicks" per ottenere gli stessi benefici di una rete di filiali con formule diverse (ad esempio la condivisione di infrastrutture di altri operatori o il franchising).

online e offline: integrazione o concorrenza? Gli operatori della grande distribuzione stanno iniziando a muoversi anche nel nuovo mercato elettronico, non considerando più Internet come un potenziale concorrente ma come canale per convogliare la domanda sui punti di vendita fisici. Il punto di forza che le aziende della grande distribuzione possono sfruttare nel mercato elettronico è la visibilità e la forza della marca che già hanno ottenuto da parte dei propri clienti. L'e-commerce si può quindi affiancare al commercio tradizionale offrendo un servizio aggiuntivo agli utenti, basato sulla fiducia che questi già nutrono nei confronti del distributore.

Nei prossimi anni la realtà sarà quella della multicanalità e dell'integrazione: idee e imprese di successo di qualsiasi dimensione e provenienza saranno basate su un business model integrato, perché solo con que-

sto tipo di approccio si potrà competere sul servizio mantenendo livelli di prezzo sostenibili. Punto di forza sarà il ricorso a forme di alleanze e partnerships per generare traffico e clientela potenziale.

In assenza di un modello di business vincente basterà cambiare pelle ricercando sempre quella 'customer obsession' che deve essere la chiave dell'organizzazione dell'e-business e affrontare il processo di integrazione con tre opzioni strategiche:

- *Reingegnerizzare i canali e integrarli* (si può sfruttare meglio le sinergie con la rete fisica e la base di clientela esistente per poter raggiungere velocemente le dimensioni necessarie al break-even. Il web rappresenta solo uno dei canali di offerta per raggiungere la clientela, integrato con gli altri e supportato da strumenti di CRM (Customer Relationship Management);
- *Creare attività online separate* per poi migrare gradualmente o istantaneamente la clientela sui canali online per i prodotti elementari (come possibile focalizzazione ci sarebbe una comunità di riferimento – es.comunità di famiglie professionali – è tuttavia da verificare la sostenibilità finanziaria di questo modello di business);
- *Evitare la competizione online*, specializzando la propria offerta su prodotti o nicchie di clientela (ottica di profitto ma non di impresa a lungo termine). La decisione che il management si trova ad affrontare è di carattere strategico, che influenzerà il cammino dell'azienda e la sua capacità di competere sul mercato:
  - 1 *Definire* un nuovo modello di business per gestire la trasformazione e mettere a frutto le potenzialità del cambiamento;
  - 2 *Impiegare* Internet come nuovo canale per fare business e come fattore critico di successo;
  - 3 *Costruire* una nuova strategia di brand per fidelizzare i clienti;
  - 4 *Migrare* le strutture fisiche in strutture telematiche;
  - 5 *Diffondere* la conoscenza nei processi aziendali per creare valore.

*Per creare valore nell'era della net economy occorre integrare canali fisici e canali virtuali: oggi più che mai l'impresa rischia il flop se guarda solo al mercato esistente.*

**Luca li Volsi**



# LA COMUNICAZIONE COME FATTORE DI SUCCESSO NEL LAVORO DI GRUPPO

PARTE SECONDA

## I PRINCIPI FONDAMENTALI PER COMUNICARE A DISTANZA

Continuando il discorso iniziato nel numero di luglio/agosto (WMT 43/44), questo articolo è dedicato all'analisi dei rimanenti tipi di comunicazione e della loro gestione nei quali ci si imbatte lavorando in gruppo. Per finire una breve parentesi sul come sviluppare una visione comune in un team di questo tipo.

### INFORMAZIONE "SPINTA" VS. "TIRATA"

**S**pingere un'informazione (pushing) vuol dire distribuire un'informazione alle persone che potenzialmente ne potrebbero avere bisogno. Questo può essere effettuato tramite un'email, una lettera e così via. Un'informazione "tirata" (pulled) permette invece alla persona a cui è destinata di sapere che l'informazione c'è, lasciando alla persona stessa la libertà di decidere quando servirsene.

### PUSHED VS. PULLED INFORMATION

Facciamo un esempio: tutta una serie di informazioni, ricerche o dati, possono essere inviate ogni volta a tutte le persone che potrebbero averne bisogno, oppure tenute e catalogate in una banca dati che i singoli potranno consultare al momento opportuno.

Allo stesso modo un'email con la scritta URGENTE "spinge" la persona a leggerla il prima possibile. Se già nel soggetto c'è la scritta cc: (Carbon Copy) è chiaro che la persona può decidere di leggere l'email quando ha tempo.

INFORMAZIONE SPINTA	INFORMAZIONE TIRATA
Riunioni "faccia a faccia"	Banca dati o forum di discussione
SMS	Intranets
Telefonata	Lotus Notes
Email non priorizzate	Email priorizzate
Messaggio in segreteria telefonica	Sito web

FONTE: HAYWOOD, MASTERING VIRTUAL TEAMS

*I membri del team devono essere in grado di riconoscere questa differenza e prendersi la responsabilità di priorizzare la comunicazione nel modo più effettivo a seconda dei bisogni e nell'usare meccanismi push o pull in modo consapevole.*

### INFORMAZIONE URGENTE E IMPORTANTE

Dividere le informazioni in urgenti e non urgenti non è sufficiente. Nella tabella seguente vengono presentati i criteri secondo i quali le infor-

**ENRICO GAZZANO** Dopo gli studi a Parigi, Oxford e Berlino consegue due lauree in economia (Italia e Germania) ed un master in management (Francia). Lo potete trovare alla Arthur D. Little dove si occupa di consulenza in strategie di eBusiness e dello studio degli effetti della nuova economia sulle strutture organizzative d'impresa. [gazzano@wmttools.com](mailto:gazzano@wmttools.com)

mazioni devono essere priorizzate e separate. Imparare a distinguere tra una comunicazione urgente e importante, ci può mettere di fronte a interessanti sorprese. Le azioni urgenti e importanti sono le prime da essere

		URGENCY	
		HIGH	LOW
IMPORTANCE	HIGH	<b>Important and urgent</b> Example: the client's presentation has to be ready for tomorrow	<b>Important but not urgent</b> Example: long term planning, developing professionals skills
	LOW	<b>Urgent but not important</b> Example: telephone calls, drop in visitors	<b>Neither urgent nor important</b> Example: reading junk mail, telephone calls to friends, computer game

FONTE: ADAPTED FROM: COVEY, THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

portate a termine. Inutile dire che evitare di perdere tempo per quelle che non sono né urgenti né importanti è un passo (non sempre facile da fare) nella direzione giusta. Per il resto bisogna trovare l'equilibrio giusto. Per le cose importanti ma non urgenti è necessario ritagliarsi spazi di tempo importanti e tranquilli, dove ci si possa concentrare e riflettere in pace. Le cose urgenti ma non importanti dovrebbero essere risolte velocemente e nel modo più semplice possibile. E qui tutto sembra banale ma... alcuni studi hanno dimostrato che normalmente l'80% del tempo a disposizione di una persona viene impiegato in azioni che sono urgenti, ma non importanti come per esempio rispondere a colleghi con domande non importanti, visite inaspettate, false priorità dall'alto e così via.

Molte distrazioni arrivano da cause esterne, ed è quindi necessario riuscire a ritagliare un po' di "solitudine" all'interno della giornata. Un uso corretto della comunicazione sincrona e asincrona può aiutare a ritagliarsi il tempo per le questioni importanti, urgenti o meno. Decidere semplicemente di non rispondere al telefono o email per un paio di ore al giorno può essere già una strategia efficace per riuscire a concentrarsi meglio sulle cose importanti.

## IL MODELLO ASSSSSS

Anna Carol ha creato un modello molto semplice per priorizzare l'informazione, conosciuto come il modello ASSSSS<sup>1</sup>, nel quale la separazione delle diverse informazioni, assieme alla priorizzazione del tempo a disposizione giocano un ruolo fondamentale. ASSSSSS vuol dire:

- 1 Analizza gli argomenti da priorizzare.
- 2 Stabilisci regole base per il soggetto e le cartelle
- 3 Seleziona attentamente quali e quando aprire i messaggi.
- 4 Sfrutta il momento in cui si ha più energia per concentrarsi sulle cose importanti.
- 5 Sappi dire no a richieste secondarie o fuori luogo
- 6 Stabilisci un piano per evitare distrazioni provocate dalle email e da internet.
- 7 Spedisci (a te stesso e altri) solo parti di lavoro finite.

## GESTIRE LE INFORMAZIONI IN MODO INFORMALE

Sull'importanza ed efficacia di una comunicazione fluida e continua ormai non ci sono più dubbi. Se per un momento ci mettiamo nei panni del team leader, possiamo ricevere informazioni ed idee dai membri del nostro team, in diversi modi e occasioni. Le informazioni migliori dovrebbero essere ripartite da noi il più velocemente possibile. Questo lavoro può essere fatto in modo formale o informale, attraverso email settimanali, oppure aspettando il momento giusto. Le azioni da intraprendere devono essere attentamente pianificate tenendo presente alcune regole:

- ▶ **TRASPARENZA:** le idee delle varie persone devono essere divulgate insieme alla loro paternità.
  - ▶ **ATTITUDINE PROATTIVA:** il team deve essere stimolato da queste idee ed essere in grado di usarle il prima possibile.
  - ▶ **APERTE A TUTTI I MEMBRI DEL TEAM:** ogni persona deve essere stimolata a partecipare alla discussione e innanzi di nuove.
  - ▶ **EVITARE PETTEGOLEZZI NEGATIVI E INUTILI E LA TRASMISSIONE DI CATTIVE INFORMAZIONI.** Un comportamento di questo genere crea confusione e malumori, invece di aggiungere valore al lavoro del team.
- Chi comunica deve rendersi conto delle conseguenze provocate dalle sue azioni e il suo modo di comunicare, per questo una certa dose di tatto è necessaria, proprio per evitare situazioni spiacevoli e difficili.

Per iniziare una discussione su di un argomento, l'uso di email potrebbe essere ottimale. Quando però gli sviluppi diventano particolarmente interessanti nasce il bisogno di catturare questa conoscenza e gestirla in un modo più appropriato usando per esempio una piattaforma disegnata per catturare i soggetti importanti della discussione (Lotus Notes).

## COSTRUIRE UNA VISIONE COMUNE QUANDO SI È DISTANTI

Costruire una visione comune è una delle caratteristiche che distingue un team ordinario da uno dalle prestazioni superiori. Bisogna tener presente che solo il 5% dei team riesce a creare quelle sinergie che permettono una prestazione elevata. Allo stesso modo essere fisicamente insieme non vuol dire avere automaticamente anche una visione comune<sup>2</sup>. Ecco quali sono le caratteristiche che permettono la nascita di questa visione comune all'interno del gruppo:

- **MODELLARE LE CONVINZIONI COMUNI.** Diverse persone, imprese ed esperienze personali hanno il potere di modellare le convinzioni personali di ognuno di noi e il modo in cui ci rapportiamo e collaboriamo con gli altri. Quando i membri del team hanno idee divergenti su alcuni aspetti importanti del progetto, come per esempio il tipo di concorrenza nell'industria, i trend del settore o gli obiettivi del team, uno stato di incomprensione generale e di confusione può rendere invani tutti gli sforzi fatti. Il team deve dedicare il tempo necessario alla discussione di questi aspetti, in modo da sviluppare un'idea comune.
- **COSTRUIRE UNO STRATO DI CREDIBILITÀ E FIDUCIA SULLA QUALE BASARE IL LAVORO.** Una caratteristica dei team è data dalla necessaria autonomia decisionale dei suoi membri (nel caso non si trovino vicini fisicamente) i quali a volte devono prendere decisioni anche per conto di altre persone poiché non è possibile contattare tutti per stabilire un consenso comune o per il bisogno di usare informazioni riservate. Essere rispettati e godere della fiducia degli altri per il proprio operato è quindi basilare. I membri del gruppo conoscono le altre persone principalmente attraverso

quello che le persone fanno per il gruppo e per le loro prestazioni e il loro comportamento. Essere una persona di cui gli altri si fidano vuol dire essere in grado di rispettare le scadenze, lavorare bene e comunicare direttamente ed efficacemente con i propri partner rispondendo prontamente ai messaggi. L'obiettivo ultimo è quello di crearsi una buona reputazione all'interno del team. Questa reputazione sarà oltretutto utilissima nel momento in cui le azioni di questa persona sono distorte o fraintese, come può succedere. Allo stesso modo un comportamento attivo nell'aiutare gli altri può costruire le basi della propria reputazione.

- **SVILUPPARE UNO SPAZIO COMUNE.** Questo spazio comune è l'intermediario, fisico o mentale, che i membri del gruppo usano quando devono lavorare insieme e sviluppare idee e progetti<sup>3</sup>. Quando un team è fisicamente unito è possibile fare riunioni, discutere sui problemi durante la pausa caffè o durante il pranzo. Questo spazio comune è quindi presente e naturale. In un team virtuale la mancanza di questo spazio può creare seri problemi. Se per esempio bisogna discutere su un determinato disegno, le persone devono essere in grado di poterlo fare con un alto grado di precisione e velocità. In questo caso entra in gioco la scelta del mezzo di comunicazione adatto. Nel caso dell'IBM Consulting in Germania, viene usata una VTR (Virtual Team Room), uno spazio virtuale accessibile solo al team in cui sono classificate tutte le informazioni riguardanti il progetto, forum di discussione e altre tecnologie che permettono la condivisione simultanea di files e di disegni che possono essere modificati istantaneamente da ogni membro. Anche qui la tecnologia da sola non basta, le persone devono essere in grado di usarla, e devono essere motivati a farlo.

Comunicare sembra facile, ma una volta addentrati nel soggetto abbiamo visto come questa materia sia in realtà molto complessa e dalle mille sfaccettature. Le nuove tecnologie a nostra disposizione ci aprono molte porte di un mondo dalle regole leggermente diverse da quelle che conosciamo!

**Enrico Gazzano**

<sup>2</sup> R. Benson, McKinsey Quarterly 1997, Number 4

<sup>3</sup> R. Benson, McKinsey Quarterly 1997, Number 4, page 26.

# PARSIFAL E LA RICERCA DEL SIGNIFICATO

**Q**ual è la direzione? Quale il senso della vita lavorativa?

La nostra professione assorbe la maggior parte del tempo, la miglior parte del tempo: la giovinezza e la maturità.

A fare cosa? E per quale motivo? Guidati da quale significato?

L'avvento della produzione industriale ha reso queste domande abituali per le persone. La ripetizione, la spersonalizzazione e il profitto, considerato valore fondamentale, sono normali nelle aziende e nelle fabbriche.

Si lavora per mangiare, per guadagnare di più, per carriera, per recitare un ruolo sociale, per potere.

Tutti motivi in parte comprensibili, in particolare il mangiare, ma è veramente tutto qui? 35 anni moltiplicati per 200 giorni per 8 ore meritano di più.

Quanti lavorano per realizzare se stessi? Quanti si accorgono delle loro potenzialità? Quanti, entrando in ufficio o in fabbrica, hanno la sensazione di fare la cosa giusta, di esercitare una scelta non dettata dal bisogno o da una rinuncia a priori?

È stupefacente il numero delle persone che tirano letteralmente a campare convinte che sia giusto così, "Del resto è così", direbbe Enrico Bertolino.

Il lavoro come obbligo, come dipendenza diventa una condizione umana simile all'autoipnosi, un sogno permanente dal quale è meglio non svegliarsi. Non si sa mai.

Il tempo, l'unica reale ricchezza di cui disponiamo, è sprecato, banalizzato, utilizzato come se fosse una risorsa infinita. Spesso il tempo lavorativo è visto come una gabbia temporale in cui le persone sono autorizzate a non pensare, a non esistere. Il cartellino è la chiave della gabbia. Poi, finalmente, il tempo libero, visto come oasi, fuga dal lavoro, ma in fondo da esso totalmente dipendente.

Replichiamo gli ambienti di lavoro anche in vacanza. Courmayeur e Rimini sono rese sempre più simili alle città in cui lavoriamo.

E spesso ci incontriamo pure i colleghi.

A fine Agosto, tornando in ufficio dalla Bretagna, sono stato infastidito dalla ripetitività delle frasi che dovevo sentire: "Finite le vacanze? – Sì, purtroppo – Io non me le ricordo neanche più – Adesso dobbiamo aspettare l'anno prossimo – Siamo di nuovo qui – Si stava meglio prima!"

Gruppo Webeegg  
**GIANROBERTO CASALEGGIO**

Amministratore Delegato e Direttore Generale di Webeegg Spa (50% Olivetti, 50% Gruppo Telecom). Direttore generale 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@webeegg.it](mailto:casaleggio.gianroberto@webeegg.it)



GIANROBERTO CASALEGGIO

Un mantra ripetuto per esorcizzare il rientro. Ma nessuno ci obbliga ad accettare una condizione di dipendenza. Se non esprimiamo noi stessi, la colpa non può essere addebitata al sistema. Noi siamo i responsabili.

Wasteland è il nome dato dai Celti alla terra senza vita, piena di desolazione che divenne, per un certo periodo, l'Inghilterra al tempo di Re Artù. La Britannia sembrava preda di un sortilegio. Merlino convinse Artù che per sciogliere l'incantesimo si doveva ritrovare il Graal. Il cavaliere puro di cuore inviato a cercarlo fu Parsifal. Ma cosa doveva cercare? All'inizio lo ignorava e solo quando comprese il reale significato della ricerca, Wasteland cessò di esistere.

Il Graal ha avuto molte interpretazioni: piatto in cui Gesù consumò l'agnello pasquale, pietra magica, corno dell'abbondanza, calice dell'Eucaristia, calderone celtico della vita, la conoscenza assoluta e altre ancora.

Probabilmente è la ricerca del significato della nostra esistenza.

Wasteland è la nostra vita in assenza di significato. "To waste" in lingua inglese vuol dire guastare, distruggere, sprecare, dissipare. Quello

che quotidianamente facciamo in assenza di una ragione superiore per le nostre azioni.

Quella ragione superiore che nel nostro lavoro dovrebbe essere la volontà di migliorare, di creare, di generare positività. A chi scuotesse la testa suggerisco di provare a cambiare e di usare la sua immaginazione senza porsi dei limiti a priori. Ad applicare ed esercitare la sua volontà. Significato, volontà e immaginazione sono tre potenti talismani che chiunque possiede, di solito sono latenti, ma sono lì, a nostra completa disposizione. Con essi si può creare una nuova realtà che non sembrava possibile. Non è forse così che sono successe tutte le cose importanti nella Storia con la esse maiuscola e anche nella nostra vita quotidiana? Con un significato, l'immaginazione e la volontà?

Usiamo i nostri talismani, dissolviamo il sortilegio di Wasteland.

**Gianroberto Casaleggio**

Alcuni testi consigliati:

- Goffredo di Monmouth, Robert de Boron - *Mertino il profeta* - ECIG
- Colin Wilson - *L'occulto* - Astrolabio