

L'evoluzione del supply chain nel settore delle bevande alcoliche indotta dall'applicazione delle tecnologie legate a Internet

di Alessandro Baroncelli e Roberta Adami¹

Abstract

L'E-business - ossia l'uso delle tecnologie legate a Internet per la gestione di attività aziendali – è considerato uno dei principali fattori in grado di trasformare le relazioni tra gli attori e la natura dei processi lungo la supply chain. La comunicazione descrive l'evoluzione di alcune attività della supply chain nel settore delle bevande alcoliche (*spirits*) esclusi vino e birra, evidenziando il grado di diffusione di Internet lungo la filiera e le trasformazioni che si sono prodotte al suo interno. In particolare, vengono sottolineati i cambiamenti più rilevanti e le aree di miglioramento più significative in termini di efficienza e di efficacia che derivano dall'applicazione delle tecnologie legate a Internet.

La metodologia utilizzata si basa sulla definizione del quadro teorico relativo alle trasformazioni indotte dall'e-business in particolare nell'ambito dei beni di largo consumo nelle relazioni tra imprese "business to business" (B2B) e su una ricerca condotta su produttori italiani e stranieri di bevande alcoliche (esclusi vino e birra) che hanno creato un sito Internet, approfondendo le caratteristiche e la rilevanza delle trasformazioni che l'applicazione di tali tecnologie ha determinato sulla catena del valore e sulla supply chain.

Questo lavoro contribuisce da una lato a fornire un'analisi approfondita del grado di diffusione dell'e-business nel settore delle bevande alcoliche, dall'altro indica le principali aree di applicazione delle tecnologie di rete e la rilevanza di queste innovazioni come fattore di accelerazione del cambiamento. Malgrado gli effetti di tali trasformazioni siano qui riferiti a un settore specifico, si ritiene che possano essere generalizzati all'ambito più ampio dei beni di largo consumo, quanto meno per quanto attiene alle relazioni B2B.

1. Introduzione

La presente ricerca si propone di svolgere un'analisi sui cambiamenti che l'introduzione delle tecnologie legate a Internet² e in particolare del commercio elettronico può determinare sul sistema del valore di un settore. Il comparto sul quale intendiamo concentrare la nostra attenzione è quello delle bevande alcoliche (esclusi vino e birra)³ che presenta interessanti peculiarità poiché raggruppa prodotti locali e globali tradizionalmente distribuiti attraverso una pluralità di canali (dettaglio tradizionale specialistico o generalistico, GDO, Ho.re.ca, vending, porta a porta, catene di ristorazione e catering).

Lo sviluppo di Internet e del commercio elettronico ha comportato grandi cambiamenti e determinato forti aspettative di trasformazione del sistema del valore, in particolare nelle relazioni "business to business" (B2B)⁴. Secondo una ricerca effettuata nel 2001 dal Boston Consulting Group basata su interviste dirette a 250 direttori generali di altrettante rilevanti organizzazioni americane, più della metà dei rispondenti ha confermato di considerare Internet come un mezzo per "migliorare enormemente" le prestazioni (in termini di efficacia e di efficienza) delle loro catene di approvvigionamento. In media, nel medio – lungo termine, essi si aspettano di tagliare i costi unitari del 3% e di incrementare le entrate del 5% l'anno. Anche in questo studio, le maggiori aspettative di miglioramento si concentrano sulle relazioni B2B (Keevil, Nickel, Christodouleas, 2001).

¹ Università degli Studi di Bologna Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali

² Con questo intendiamo l'affermazione e la diffusione di un'infrastruttura universalmente adottata per la gestione del trasferimento di dati multimediali (testi, suoni e immagini) e più in generale ci riferiamo alle tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT, Information Communication Technology)

³ Questo studio si inserisce nell'ambito di una più ampia ricerca condotta sul settore dei beni di largo consumo.

⁴ Con il termine B2B, intendiamo in senso lato l'universo delle relazioni tra imprese rese possibili dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione basate su Internet.

La realtà italiana, per quanto riguarda aziende che utilizzano le tecnologie di rete per la gestione delle loro catene degli approvvigionamenti, si presenta ancora molto frammentata, in particolare le imprese del settore delle bevande alcoliche, utilizzano Internet quasi esclusivamente per farsi conoscere in mercati nuovi tramite il sito aziendale.

Si ritiene quindi che il potenziale offerto da un più intenso e sofisticato uso dell'e-commerce sia elevato soprattutto per i cambiamenti che si potrebbero determinare sul sistema del valore e sulle specifiche catene del valore delle imprese coinvolte nella supply chain del settore esaminato.

Il presente studio è suddiviso in cinque parti: nella prima parte, introduttiva del settore analizzato, viene fatta una breve distinzione tra i diversi tipi di bevande alcoliche considerati, loro descrizione, il loro mercato, la tassazione, l'evoluzione dei consumi. Nella seconda parte ci occupiamo degli effetti che le nuove tecnologie, in particolare quelle legate al commercio elettronico, hanno avuto e stanno tuttora avendo sulle varie attività del sistema del valore. Dopo avere brevemente richiamato il concetto di sistema del valore saranno individuate alcune delle innovazioni più significative sulle singole attività di logistica, approvvigionamento, produzione, marketing, per mostrare i cambiamenti che lo sviluppo di Internet e dell'e-commerce ha indotto su queste attività. Nella terza parte riassumiamo i principali sviluppi e sinergie apportate dal commercio elettronico sul sistema del valore del settore di riferimento, in particolare nel mercato B2B. L'analisi dell'attuale grado di sviluppo delle attività in rete nel settore analizzato sono state effettuate tenendo in considerazione le seguenti caratteristiche che lo contraddistinguono: l'elevato numero di nicchie di prodotto, ciascuna con elevato grado di concentrazione delle attività di produzione e distribuzione e la presenza di un insieme estremamente variegato di aziende, dove imprese a conduzione familiare, con non più di 5 o 6 persone, convivono con grandi imprese con diverse centinaia di dipendenti.

La quarta parte è dedicata all'analisi dei risultati della ricerca che abbiamo condotto relativamente all'utilizzo delle tecnologie Internet nel settore degli *spirits*. Nell'ultima parte infine, presentiamo le principali conclusioni dello studio.

Fatte salve le specificità del settore della produzione di *spirits*, riteniamo che le evidenze offerte dal settore esaminato possano fornire indicazioni utili sulle opportunità che lo sviluppo di Internet può determinare anche in altri settori dei beni di largo consumo. In queste attività le innovazioni tecnologiche si sono sviluppate finora in misura minore rispetto a quanto registrato nei beni d'investimento⁵ di conseguenza il potenziale di trasformazione sul sistema del valore di queste attività ci pare particolarmente rilevante.

2. Descrizione del settore degli *spirits*.

Il settore degli *spirits* su cui si concentra la presente ricerca raggruppa le bevande alcoliche diverse da vino e birra ed include pertanto un insieme di prodotti molto ampio e vario. Il termine *spirits*, è stato scelto per permettere di raccogliere in un'unica accezione un gruppo eterogeneo di prodotti che hanno come unico fattore comune la presenza di una certa quantità di alcool (alcool etilico o etanolo⁶).

I prodotti

Distinguiamo gli *spirits* in tre gruppi, in base al processo produttivo:

⁵ A titolo esemplificativo possiamo citare l'esperienza di Covisint.com nel settore automobilistico, una piattaforma focalizzata sull'eSourcing supportato da Ford, General Motors, DaimlerChrysler, Nissan, Peugeot-Citroen e Renault, quella di Steelscreen, primo marketplace europeo indipendente per l'intermediazione di prodotti siderurgici; Mecmarket, una piattaforma promosso da un consorzio di 16 imprese nel settore meccanico, guidato da Interpump Group (azienda leader nella fabbricazione di pompe ad alte pressione); Tilesquare un marketplace indipendente operante nel settore della ceramica che si rivolge a fornitori di materie prime, di impianti, a produttori di piastrelle (area di Sassuolo) e a distributori (italiani ed esteri).

⁶ L'alcool etilico o etanolo utilizzato nelle bevande alcoliche è ottenuto dalla fermentazione di mosti di sostanze vegetali.

- Acquaviti: sono un insieme di bevande molto variegato, ottenute dalla distillazione alcolica di sostanze vegetali fermentate (si possono ottenere acquaviti di vino, di vinacce, di uve, di cereali, di canna da zucchero, di agave, di frutta). In particolare, le acquaviti sono caratterizzate da un alto tasso alcolometrico ed una percentuale di zuccheri inferiore a 20 g/l. Tra le acquaviti più comuni possiamo elencare: le grappe, prodotto italiano, ottenuto per distillazione delle vinacce; il Cognac, denominazione riservata all'acquavite di vino prodotta, nella regione francese del fiume Charente; l'Armagnac, altro tipo di acquavite di vino, molto prestigioso, prodotto nell'omonima regione francese; l'Whisky, l'acquavite maggiormente diffusa al mondo, è ottenuto dal mosto fermentato di alcuni cereali (orzo, mais, grano, segale, avena) ed invecchiato in botti di legno; il Rum, che deriva dalla distillazione di melassa di canna da zucchero, filtrato ed invecchiato; il Gin, è derivato dalla distillazione di fermentati di cereali e bacche di ginepro, aromatizzato con erbe; la Tequila, ricavata dalla distillazione di una speciale varietà di agave, coltivata in Messico; e altri prodotti quali il Sakè, la Vodka, ecc.
- Liquori: sono bevande di vario tipo, il cui valore alcolico è compreso tra 15-35% vol. Possono essere ottenuti per infusione o macerazione in alcool etilico o acquavite, di *erbe aromatiche, frutti, foglie di piante, grani, radici ecc.*, dalla distillazione di frutti e piante erbacee macerati e fermentati, di alcolati o acquaviti, o, a freddo, attraverso la semplice miscelazione di oli essenziali oppure estratti, zuccheri e acqua. In questa categoria rientrano i liquori e creme alla frutta come lo Cherry, il Cointreau, la Crème de Cassis, l'Orange, il Curaçao, Triple-sec, Grand Marnier; e ancora: i Liquori alle erbe e alle piante aromatiche tra cui troviamo Alchermes, Amarcante, Chartreuse, Peppermint, e Pastis; infine tra i liquori italiani elenchiamo: Amaretto, Limoncello, Maraschino, Nocino⁷.
- Alcolici premix sono: bevande ottenute miscelando un prodotto alcolico con elevata gradazione di base, ed un prodotto analcolico. In questa categoria vengono inclusi: aperitivi alcolici sodati, i "long drink", alcolici confezionati.

Aspetti strutturali del settore

L'importanza economica dell'industria delle bevande alcoliche è molto diversa tra Paese e Paese. L'Italia è il paese con la spesa pro capite per alcolici più bassa tra tutti i paesi europei. Nel 1998 in Italia solo l'1% della spesa dei consumatori fu destinato agli alcolici, contro il 12,2% dell'Irlanda. La Germania è comunque, nell'insieme, il paese con la spesa per alcolici più elevata, quasi il 22% sul totale europeo, seguita dal Regno Unito (21%) e dalla Francia (19%). Questi dati, che includono i consumi di vino e birra, oltre che di superalcolici, sono particolarmente interessanti per il nostro paese, che è tra i principali produttori ed esportatori mondiali di bevande alcoliche⁸.

Le bevande alcoliche partecipano in misura rilevante al fatturato dell'industria alimentare italiana. Gran parte del fatturato è rappresentato dai vini, di cui, con la Francia, l'Italia è uno dei maggiori esportatori al mondo, e da alcolici e superalcolici con denominazioni italiane conosciuti ed apprezzati in tutto il mondo. Per quel che riguarda il consumo interno mentre sta aumentando il consumo di birra, sono in calo i consumi di alcolici e superalcolici, influenzati probabilmente da una maggiore sensibilità per fattori di ordine salutistico. A fianco di un calo complessivo del mercato interno di acquaviti e liquori vi sono prodotti, quali i liquori dolci, i liquori cremosi, le grappe e le acquaviti latino-americane i cui consumi sono in crescita. Secondo i dati ISTAT nel 1998, in controtendenza rispetto al calo del mercato italiano erano invece le esportazioni, in costante aumento negli ultimi anni, che superavano da tempo i 250 milioni di euro, con un saldo attivo di oltre 67 milioni di euro.

Un aspetto interessante, comune sia all'industria vinicola che a quella delle bevande spiritose è l'alto grado di internazionalizzazione delle imprese. Sono infatti presenti in Italia diverse imprese

⁷ Dal sito www.e-drinks.com

⁸ Dati tratti da: www.amsterdamgroup.org/it

straniere, ed alcune aziende italiane del settore dei vini e delle bevande spiritose hanno ramificazioni all'estero, dove svolgono attività diretta e controllano imprese consociate nei loro principali mercati di esportazione quali America Latina, Australia, Belgio, Francia, Germania, Spagna, Svizzera, Stati Uniti, Ungheria, Nuova Zelanda.

La concentrazione nel comparto degli *spirits* è solitamente assai elevata rispetto a quanto si riscontra in altri settori del beverage. In Italia pur in presenza di un elevato numero di produttori (ca. 500) il 75% del valore del mercato è controllato da dieci gruppi industriali. Anche il Regno Unito, data la sua grande tradizione nella produzione di distillati (whisky principalmente), riveste un ruolo di primo piano fra i produttori internazionali di bevande alcoliche. In questo paese la concentrazione della produzione è significativamente superiore rispetto ad altri paesi europei. La produzione di *spirits* si concentra principalmente in Scozia, dove sono presenti quasi 100 distillerie, di dimensioni ridotte e il cui controllo appartiene a pochi grandi gruppi⁹, che producono esclusivamente Scotch Whisky. Ne consegue che l'organizzazione di gran parte di queste distillerie è gestita direttamente dalla capogruppo, che si occupa quindi spesso anche della commercializzazione dei prodotti. Questa configurazione produce delle conseguenze anche sul modo di utilizzare le piattaforme Internet. In molti casi, i prodotti di tutte le distillerie del gruppo sono acquistabili attraverso il sito della capogruppo, mentre il sito del singolo produttore svolge solamente una funzione informativa.

Per quel che riguarda i canali di distribuzione, si ha una situazione di concentrazione soprattutto sulla GDO (ipermercati, supermercati) dove si effettua il 40% delle vendite e sul canale Ho.re.ca (che include hotel, ristoranti, bar, discoteche) che rappresenta il 35% del fatturato del settore.

Tassazione

L'industria delle bevande alcoliche contribuisce in vari modi alle entrate dei governi centrali e locali.

- Imposte indirette sul consumo - applicate in ogni Paese dell' UE, sebbene in alcuni Paesi siano escluse per alcune categorie di bevande. Nel 1998, da questa fonte, sono stati incassati dai governi UE circa 23,6 miliardi di euro.
- Accise – Si tratta di imposte indirette sulla produzione e sulla vendita di determinati prodotti sottoposti ad un particolare regime fiscale. Per i prodotti sottoposti ad accisa l'obbligazione tributaria sorge al momento della fabbricazione o dell'importazione del prodotto sul territorio nazionale, mentre l'esigibilità dell'imposta è connessa all'immissione in consumo del medesimo prodotto¹⁰. Per le bevande alcoliche la Commissione Europea ha stabilito delle aliquote minime.
- Tassa sulle imprese – Ogni impresa la cui attività si svolge lungo il sistema del valore dell'industria delle bevande alcoliche, determinando un utile d'esercizio, è tenuta a corrispondere questo tipo di tassa. E' il caso dei produttori di bevande alcoliche, dei ristoratori, dei dettaglianti ecc. Il totale delle somme, riscosse a tale titolo, dai governi EU è stato stimato in 7,8 miliardi di euro.
- Tassa sull'entrata/sicurezza sociale - viene incassata sugli occupati in forma diretta o indiretta per un totale di 9,4 miliardi di euro.

Le entrate provenienti dall'industria delle bevande alcoliche sono state nel 1998 di 75 miliardi di euro, corrispondente quasi all'intero budget della Commissione Europea¹¹.

⁹ Tra le 91 imprese produttrici recensite dalla Scotch Whisky Association solo 10 distillerie sono indipendenti, mentre le altre sono controllate da gruppi di grandi dimensioni.

¹⁰ Art. 2 D.LGS. 26/10/1995 n. 504, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 279 del Novembre 1995.

¹¹ Tratto dal rapporto svolto da un'equipe di ricercatori sotto la supervisione del Professor Philippe Naert del TIAS Business School della Tilburg University (Paesi Bassi) e del Professor Marcel Corstjens dell'INSEAD (Francia) per valutare il ruolo socio economico giocato dall'industria delle bevande alcoliche all'interno della Comunità Europea.

Sul settore degli *spirits* grava certamente una forte pressione fiscale anche se l'entità è assai disomogenea a livello internazionale nell'UE per esempio la Svezia impone accise sugli alcolici circa nove volte maggiori di quelle italiane. Tuttavia al di là della pressione fiscale è la elevata regolamentazione che spesso rende difficile se non impossibile la trasformazione delle attività e l'introduzione di innovazioni lungo la supply chain.

Questi prodotti sono infatti soggetti a normative interne anche molto severe che talvolta tendono a limitarne il consumo tramite elevate tasse indirette o veri e propri divieti di consumo a certe fasce della popolazione (nella maggior parte dei Paesi, il consumo di alcool è vietato ai minori di 18 - 21 anni¹²).

Secondo quanto disposto dal T.U. la circolazione nello Stato e nel territorio UE di prodotti soggetti ad accisa può avvenire solo tra depositari autorizzati¹³ o operatori professionali, ovvero tra soggetti in possesso del codice di accisa¹⁴.

La circolazione all'interno dei confini comunitari dei prodotti soggetti ad accisa, in regime sospensivo¹⁵ (vale a dire con imposta ancora gravante) avviene – da deposito fiscale¹⁶ – con la scorta di uno specifico documento di vigilanza, il DAA¹⁷ (documento amministrativo di accompagnamento)¹⁸, la cui emissione è prescritta dal DM 210/96 per qualsiasi quantitativo, anche minimo di bevanda alcolica.

Tali prodotti possono essere venduti senza l'emissione del DAA solo nel caso in cui vengano acquistati da un privato per proprio uso personale e da lui trasportati (all'interno di determinati limiti quantitativi previsti dall'art. 9 della Direttiva 92/12).

Questa normativa ha forti implicazioni sulle possibilità di sviluppo del commercio elettronico. L'azienda che intende vendere i propri prodotti on line deve quindi “appoggiarsi” ad un deposito fiscale per la prescritta emissione del documento di accompagnamento (DAA) e avere una garanzia fideiussoria adeguata all'ammontare delle transazioni. Inoltre deve assicurarsi che ci sia un'analogia struttura logistica responsabile del pagamento dell'accisa nel paese dell'Unione Europea di destinazione¹⁹.

Diverso è il caso in cui la merce sia destinata all'esportazione (in un paese extra UE).

Dal punto di vista della normativa doganale, il regime delle esportazioni permette alle merci di origine comunitaria di uscire dal territorio doganale dell'Unione europea per essere inviate in un paese terzo. Queste merci sono soggette in dogana alla presentazione di un'apposita dichiarazione di esportazione (modello DAU/EX)²⁰.

In caso di esportazione, si possono verificare tre diverse fattispecie:

1. esportazione con attraversamento di un altro Stato UE;

¹² Dati da tabella sito www.icap.org/publications/report4.html

¹³ Depositario autorizzato è il soggetto titolare e responsabile della gestione del deposito fiscale (art. 1, comma 2, lettera f del D LGS 504/95).

¹⁴ Art. 6, comma 1 del D LGS 504/95.

¹⁵ Regime sospensivo è il regime fiscale applicabile alla fabbricazione, alla trasformazione, alla detenzione e alla circolazione dei prodotti soggetti ad accisa.

¹⁶ Art. 5, comma 1 del D LGS 504/95 “La fabbricazione, la lavorazione e la detenzione dei prodotti soggetti ad accisa ed in regime sospensivo sono effettuate in regime di deposito fiscale...”; comma 2 “il regime del deposito fiscale è autorizzato dall'amministrazione finanziaria. L'esercizio del deposito fiscale è subordinato al rilascio di una licenza, secondo le disposizioni di cui all'articolo 63. A ciascun deposito fiscale è attribuito un codice d'accisa.”

¹⁷ Tale documento si compone di quattro esemplari, e deve essere:

conservato dallo speditore;

conservato dal destinatario;

rinvio dal destinatario allo speditore (al fine di appurare la regolarità della spedizione);

presentato dal destinatario alle autorità fiscali competenti per il controllo a destinazione.

¹⁸ A. Camerinelli, *L'esportazione dei prodotti soggetti ad accisa*, Azienda & Fisco, 15/16, 15-31 agosto 2000, pp. 732 – 734.

¹⁹ www.peritiagrari.it/rivista_301/politica_accise.

²⁰ A. Camerinelli, op. cit.

2. esportazione in un paese EFTA²¹;
3. esportazione diretta senza alcun passaggio in altro Stato membro.

Il documento fiscale DAA, quando previsto, dovrà recare nell'apposita casella relativa al luogo di consegna la dizione "Esportazione fuori dalla Comunità", indicando il luogo di destinazione.

Queste procedure spesso gravose rendono certo molto complicato espletare le operazioni con i tempi e le modalità che il commercio elettronico richiederebbe. Negli Stati Uniti la situazione è ancora più complessa, qui la legislazione prevede la concessione di autorizzazioni diverse per l'attività di produzione, intermediazione e rivendita di alcolici ai consumatori finali²²: i produttori dispongono di una licenza che permette loro di svolgere l'attività di produzione; tale licenza autorizza questi soggetti a vendere i loro prodotti solo alla distribuzione all'ingrosso. I grossisti dispongono di un secondo tipo di licenze che permettono loro di vendere solo ai dettaglianti e non ai consumatori finali. I dettaglianti, quindi, sono gli unici soggetti autorizzati a distribuire il prodotto a i consumatori finali.

Un ulteriore elemento di complessità è dato dal fatto che la normativa varia nei diversi stati.

Tuttavia non sono solo le difficoltà di ottenimento delle licenze a frenare la vendita sul Web di *spirits*²³, questa attività è ostacolata anche da alcune norme che impediscono di vendere bevande alcoliche al di fuori dei confini dei singoli stati. Gli unici soggetti autorizzati, oltre agli esportatori, a vendere al di fuori di tali confini sono le aziende che hanno sede in California, Colorado, Idaho, Iowa, Illinois, Minnesota, Missouri, New Mexico, Oregon, Washington, West Virginia, Wisconsin. Un accordo reciproco fra questi stati infatti permette alle aziende che vi hanno sede di scambiare bevande alcoliche, pur sottoponendo le stesse a controlli estremamente rigidi.

L'evoluzione dei consumi e lo scenario competitivo

Il consumo di superalcolici, che nel complesso ha sofferto negli ultimi anni della generale tendenza dei consumatori a ridurre l'assunzione di alcolici, presenta andamenti alterni fra le diverse tipologie di prodotto che ne compongono il variegato universo, che non mutano comunque i connotati di un comparto complessivamente in via di ridimensionamento.

Abbastanza vitali appaiono i consumi dei "white *spirits*", con i risultati positivi di rum, vodka neutra e gin; anche i consumi di liquori dolci sono caratterizzati da una fase favorevole, dove la crescita del limoncello si presenta come uno dei fenomeni più interessanti dell'intero comparto alcolico.

In fase di flessione contenuta, ascrivibile a una fase di raggiunta maturità, sono i consumi di grappe, whisky e amari. I consumi di vodka flettono complessivamente trascinata dalla crisi delle vodke aromatizzate. In deciso calo, che si protrae oramai da anni, sono anche gli "spiriti bruni" quali cognac e brandy.

In questo quadro complessivo, i consumi si stanno orientando maggiormente, rispetto al passato, verso fenomeni moda - che hanno ad esempio trainato recentemente le vendite delle creme di whisky - e verso un'autogrificazione connotata da forti aspetti emotivi, a titolo esemplificativo possiamo citare il caso del rum che riporta - sostenuto dall'advertising - all'atmosfera caraibica. Il successo del limoncello, che alcune aziende hanno tentato di replicare con il lancio di un prodotto per molti versi ad esso analogo come il mirto, mostra come anche in un settore complessivamente in flessione sia possibile individuare aree di sviluppo, attingendo dalle tradizioni locali. Significativi sono i diversi aspetti che connotano il gradimento di questo prodotto: la percezione di un contenuto tenore alcolico, l'immagine di naturalità/tradizione, la versatilità di consumo.

Si nota che questi fattori di successo sono gli stessi la cui assenza determina il calo di consumo per prodotti come brandy e cognac. Su questo versante, i maggiori gruppi di produzione e

²¹ I paesi EFTA sono: Svizzera, Norvegia, Liechtenstein e Islanda.

²² In realtà ogni Stato ha una propria legislazione in materia, ma questa regola è comune alla maggior parte di essi.

²³ Sono numerosi i siti di importatori che, disponendo già dell'apposita licenza, vendono prodotti via internet. Questo fenomeno tuttavia non riguarda tutti gli stati, poiché in alcuni di essi (come il Kentucky) i distillati e gli altri superalcolici non possono essere venduti tramite internet, nemmeno da importatori.

commercializzazione sono impegnati sotto il profilo della comunicazione in un'opera di "semplificazione" del consumo, accostandovi concetti accessibili a tutti.

Fuori da questi canoni, resta l'onda lunga di una tendenza dei consumatori di bevande alcoliche a ridurre le quantità in favore dell'innalzamento della qualità. Specialmente in quei segmenti del mercato - whisky, grappe, brandy - dove vi sono molti prodotti di qualità elevata. Diminuiscono, quindi in Italia, i forti consumatori di superalcolici, mentre si amplia la parte dei consumatori attenti ad un consumo moderato di prodotti di qualità.

La penetrazione dei superalcolici in famiglia varia sensibilmente a seconda della tipologia di prodotto: da attorno al 60% per whisky grappe ed amari, al rabarbaro che è presente in circa il 10% delle famiglie italiane.

Va rilevato, con riferimento al canale della grande distribuzione organizzata, che negli assortimenti - insieme ai prodotti delle maggiori quote di mercato - trovano spazio marche di fascia elevata che originano basse rotazioni, ma portano elevati margini e valorizzano il servizio offerto alla clientela. E' ormai facile trovare, nei punti di vendita della GDO di dimensioni medio-grandi, whisky di pregio dal costo elevato, o grappe monovitigne di alta qualità. Il tutto, in un mercato in cui le marche commerciali sono pressoché assenti e le politiche di prezzo sulle brand più importanti costituiscono per le catene di supermercati uno strumento largamente utilizzato al fine di rafforzare la propria immagine di convenienza²⁴.

3. Effetti dell'e-commerce sul sistema del valore

Quadro teorico, il sistema del valore.

Il lavoro in oggetto si propone di esaminare i cambiamenti strutturali e organizzativi che l'introduzione di Internet può determinare sul sistema del valore delle imprese che a vario livello partecipano alle attività del settore. Ci riferiamo all'effetto dell'e-commerce su alcune attività aziendali, prendendo come riferimento il sistema del valore di imprese appartenenti ad una stessa filiera. Le attività aziendali svolte su piattaforme elettroniche stimolano quelle fisiche piuttosto che ridurne l'importanza. Si crea una complementarità ed una reciproca sollecitazione tra attività "virtuali" ed attività "fisiche" o "tradizionali" che le imprese devono esser in grado di fronteggiare con le necessarie risorse. Spesso l'inserimento e la diffusione di innovazioni tecnologiche quali Internet in una o più attività aziendali causano un incremento nella domanda in altre attività ad esse connesse. Secondo Porter (2001) la logistica ha assunto un ruolo ancor più strategico con l'introduzione del commercio elettronico. Come esempio possiamo riportare la possibilità di effettuare ordini tramite piattaforme Internet che notoriamente aumenta l'attenzione e le risorse da dedicare all'immagazzinaggio ed al trasporto di merci dal luogo di produzione a quello di distribuzione. Un requisito fondamentale per le imprese che decidono di operare su mercati digitali è quello di assicurarsi di avere, o di poter procurarsi nel breve tempo, le risorse per poter fronteggiare l'espansione nella domanda di alcune attività strategiche. L'influenza dell'ICT sul sistema del valore è data dal fatto che tutte le principali attività espletate all'interno di un'azienda e lungo la filiera danno luogo alla creazione, elaborazione e diffusione di informazioni.

Nel mercato virtuale, la catena del valore non è lineare, ma diventa, secondo la definizione di Carignani e Mandelli (1999) una rete di valore. Essa viene modificata dall'ICT con cui si incorpora conoscenza nei prodotti, l'informazione risulta distribuita tra gli operatori, si possono realizzare esternalizzazione di attività. La generazione di valore non è più un processo lineare che segue l'entrata delle materie prime nell'azienda e prosegue fino all'assistenza post vendita, ma si può realizzare in modi prima impensati. Tutti i soggetti che partecipano al sistema del valore contribuiscono, contemporaneamente, a dare e ricevere informazioni che possono essere utilizzate operativamente ai diversi livelli di management e nelle diverse attività. Quindi, per effetto dell'introduzione e dello sviluppo delle tecnologie legate a Internet, si assiste spesso alla disintegrazione della catena del valore (Carignani e Mandelli, 1999). Le diverse attività non sono

²⁴ Tratto dal sito: www.massmarket.it

più necessariamente integrate da un unico attore, ma fornite da diversi attori alternativi, con il risultato che il campo di scelta del consumatore aumenta in modo esponenziale. Il valore offerto dall'impresa può essere segmentato in tre parti componenti:

- il contenuto: vale a dire il prodotto o il servizio che l'impresa offre;
- il contesto: ovvero il modo in cui il contenuto è presentato per la vendita;
- l'infrastruttura: vale a dire gli impianti e i servizi che rendono possibile la transazione.

Nel contesto appena descritto Internet è uno strumento di particolare importanza ed interesse dal momento che offre la possibilità di collegare le varie attività svolte all'interno di una filiera e rendere disponibile, in tempo reale, le informazioni prodotte da un'attività aziendale presso fornitori, canali di distribuzione, clienti. Internet può infatti essere visto come un "value driver" che assume la forma di collegamento tra attività all'interno di un'azienda e tra attività di quell'azienda con le corrispondenti attività dei suoi fornitori e clienti.

Per le aziende che operano nel commercio elettronico Rayport e Sviokla (1995) hanno proposto il riferimento ad un sistema del valore "virtuale" che includa le attività di raccolta, organizzazione, scelta, sintesi, e distribuzione di informazioni attraverso la filiera. In questo modo si è cercato di adattare il quadro teorico della catena del valore di Porter alle imprese della cosiddetta "new economy" o agli operatori dell'e-business, dove un flusso di informazioni in entrata e in uscita dall'azienda si aggiunge al flusso tradizionale di beni. Il sistema del valore viene quindi adattato al nuovo tipo di transazioni e a quelle aziende che operano prevalentemente in mercati virtuali, per le quali i flussi di informazioni, indipendenti da quelli tradizionali di prodotti fisici, possono essere fonte di vantaggio competitivo. Nuove opportunità di creazione di valore per aziende che operano nel commercio elettronico possono spesso derivare da nuove combinazioni di flussi informativi e flussi fisici di prodotti e servizi, da nuove configurazioni e metodi di transazione e dalla riorganizzazione ed integrazione di risorse, capacità, ruoli e relazioni tra fornitori, partner e clienti (Amit e Zott, 2001).

La creazione di valore viene analizzata non più come fenomeno che riguarda puramente l'ambito della singola azienda ma coinvolge più aziende appartenenti o meno allo stesso settore. Internet offre le potenzialità per creare nuovo valore a livello di ognuna delle attività tradizionali. Per quanto riguarda le attività primarie di logistica e produzione, per esempio, esse possono essere completamente riorganizzate ed i vari attori integrati tramite il "Web-based supply chain management". Applicazioni Web alle attività citate permettono all'impresa di mantenere contatti costanti non solo con fornitori e clienti, ma anche con agenti di trasporto o imprese di logistica nel caso le operazioni di movimentazione delle merci e di immagazzinaggio siano effettuate da terzi, come sempre più spesso accade. Le attività del sistema del valore che riteniamo possano subire le maggiori trasformazioni, e possano potenzialmente offrire le maggiori opportunità di creazione di vantaggio competitivo grazie all'introduzione del commercio elettronico, sono le seguenti:

- *funzione degli approvvigionamenti* dove l'introduzione di piattaforme multimarca ha creato un nuovo sistema di intermediazione tra domanda e offerta di prodotti;
- *servizi al cliente*; considerati come quegli elementi che aggiungono valore per il cliente e permettono quindi di conseguire vantaggi competitivi. Quando si considera il cliente "diretto" piuttosto che il cliente finale, l'offerta di servizi complementari può scaturire da un maggiore contributo dell'impresa alla catena del valore del cliente. Questa aumentata capacità di valutare le esigenze dei clienti per incrementare il valore creato all'interno della filiera può essere agevolata notevolmente dall'uso di piattaforme Internet, tramite le quali lo scambio di informazioni tra clienti e fornitori è reso molto più rapido ed agevole che con i metodi tradizionali di relazioni interpersonali (Wayland e Cole, 1997).
- *l'articolazione delle attività "logistiche"*, dove l'ottimizzazione dei trasporti è resa possibile grazie alla presenza di piattaforme digitali che permettono la comunicazione in tempo reale tra operatori e che richiede una riconsiderazione dei costi di gestione di tutti quei processi

complementari allo scambio (gestione degli ordini, approvvigionamenti, trasporti, assicurazione, contabilità e amministrazione,...);

- *il contenimento dei costi di transazione*; nell'accezione tradizionale del termine, si riferisce alle efficienze ottenute nello scambio grazie alla riduzione dell'asimmetria informativa: si tratta di costi legati ai comportamenti opportunistici, ai costi di ricerca dei partner (Perry e Schneider, 2000). L'utilizzo di Internet ha il ruolo fondamentale di alimentare il processo di integrazione e collaborazione tra imprese che operano per la produzione e commercializzazione dello stesso prodotto. L'entità dei costi di controllo e coordinamento delle transazioni si sono ridotti considerevolmente rendendo i costi di transazione quasi irrilevanti (Bettis, 1998);
- *i nuovi costi "opportunità" relativi alla possibilità di espandere il proprio business*, attraverso nuove occasioni di transazione, accordo e innovazione. Questa categoria di benefici è strettamente legata alle aumentate capacità di esplorazione da parte delle imprese, che possono realizzare affari, proporre innovazioni, incrementare il proprio *stock* di conoscenze con maggiore facilità.

Impatto del commercio elettronico sulle principali attività aziendali

L'impatto del commercio elettronico, e più in generale delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT) riguarda l'impresa nel suo complesso e costringe il management aziendale che voglia perseguire un vantaggio competitivo di lungo periodo a ripensare l'architettura non solo aziendale, ma dell'intera supply chain.

Keevil, Nickel e Christodouleas, del Boston Consulting Group hanno individuato cinque strategie, che possono offrire un vantaggio competitivo durevole alle aziende che decidono di sfruttare le potenzialità dell'e-commerce; esse sono:

- instaurare una *collaborazione attiva* con i partner: Internet offre nuove opportunità di comunicazione e collaborazione tra aziende appartenenti alla stessa catena del valore, per esempio, attraverso l'accesso comune ad informazioni riguardanti i clienti finali, tutti i componenti della supply chain possono ridurre gli errori sulle previsioni degli ordini, coordinare le produzioni e le consegne in modo da ridurre i costi di magazzino.
- Allargare la collaborazione ad un più *vasto insieme* di imprese appartenenti alla stessa supply chain: raggiungere i fornitori dei propri fornitori ed i clienti dei propri clienti è possibile grazie a strutture e processi Internet-based. Questo può portare vantaggi, quali miglioramenti nei servizi ai clienti diretti e finali, sincronizzazioni in tempo reale delle attività produttive tra le varie aziende.
- Modificare, se necessario *la lunghezza* della propria supply chain: alcune imprese possono decidere di internalizzare attività svolte da loro partner, o esternalizzare alcune delle loro attività, in particolare l'outsourcing di attività logistiche è una pratica molto diffusa ed efficace nel taglio di costi e riduce i tempi di consegna, con conseguente maggiore soddisfazione del cliente.
- Incrementare le *entrate* e non limitarsi a tagliare i costi: l'utilizzo di Internet per accorciare i tempi di consegna, aumentare l'affidabilità, incrementare la gamma di prodotti offerti dà la possibilità all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo che si può tradurre in un aumento dei prezzi o in una maggiore quota di mercato.
- Trasformare le proprie competenze in *nuove opportunità* di business: l'uso di tecnologie di rete nei processi aziendali può favorire nuovi tipi di partnership per i quali un'impresa può offrire alcuni dei propri processi ad aziende che operano in altri settori.

Le strategie descritte sopra, se attuate prontamente, possono offrire l'opportunità alle aziende di trasformare le loro supply chain in veri e propri "motori generatori" di un vantaggio competitivo durevole (Keevil, Dickel, Christodouleas, 2001).

Il driver principale è ovviamente rappresentato dalla diffusione di una piattaforma tecnologica digitale che ha come impatto fondamentale quello di cambiare gli attributi fondamentali dell'informazione, Sampler (1998): le nuove opportunità di utilizzo delle risorse informative provocano, come cambiamento rilevante, la separazione, nelle tradizionali catene del valore, fra i flussi fisici e quelli informativi, che nel passato risultavano in buona parte sovrapposti²⁵, in un fenomeno noto come “decostruzione dei business”²⁶.

Svincolare i flussi informativi dai flussi fisici comporta una serie di opportunità legate alla ricombinazione delle tradizionali fasi delle catene del valore in nuove aggregazioni, dove i tradizionali confini settoriali sfumano e si alterano le basi del confronto competitivo²⁷. E' in questa fase che i servizi giocano un ruolo centrale attraverso la riorganizzazione innovativa delle catene del valore tradizionali. Essi diventano i nodi strategici attorno a cui si ri-combinano, in forme originali, le funzioni di integrazione “logistica”, vale a dire di organizzazione dei flussi fisici di scambio, e quelle di integrazione “cognitiva”, cioè di gestione dei flussi informativi legati alle transazioni. Questo nuovo ruolo dei servizi nei mercati digitali del B2B è, in ultima istanza, in grado di alterare in misura significativa i processi di creazione del vantaggio competitivo d'impresa.

Vediamo ora in particolare, seguendo l'analisi della value chain illustrata nel quadro teorico, come l'e-commerce possa trasformare le attività di logistica, approvvigionamenti, produzione e marketing. Una conseguenza di notevole importanza della revisione della catena del valore, alla luce del nuovo scenario introdotto dal commercio elettronico, è che essa può dar luogo all'esternalizzazione²⁸ di alcune attività primarie dell'azienda, quali logistica e produzione, per focalizzarsi su poche attività ad elevato valore aggiunto in grado di creare un vantaggio competitivo di lungo termine, quali la ricerca e sviluppo, la vendita, la “customer care”.

Logistica

La relativa facilità con cui si possono acquisire ordini via Internet, determina come contrattare un'elevata complessità nella consegna dei prodotti ai clienti.

Per riuscire a competere nel mercato virtuale, molte aziende hanno deciso di mettere in atto un graduale processo di outsourcing strategico delle attività aziendali, prime fra queste l'attività logistica, trasferendo a terzi attività precedentemente svolte all'interno.

Le aziende si orientano sempre più verso partner specializzati per la gestione dei processi logistici, per adeguarsi rapidamente al cambiamento dettato dagli sviluppi tecnologici e ottenere maggiore efficienza nella gestione dell'intera catena degli approvvigionamenti, la conseguenza è un outsourcing totale o parziale di queste attività

Il contesto in cui queste aziende si muovono è caratterizzato da:

- La globalizzazione dei mercati e della competizione;
- Il valore crescente della qualità del servizio e della flessibilità come fatto di differenziazione dell'offerta e di vantaggio competitivo;
- L'affermazione del ruolo strategico della logistica, nell'ambito del “business process”, quale elemento di integrazione e di stimolo all'innovazione e alla razionalizzazione dei processi operativi;
- L'apporto significativo della componente logistica alla creazione del “valore per il cliente”.

²⁵ In quanto la gran parte del potenziale informativo presente nelle *value chains* era incorporato nei beni e nei servizi scambiati.

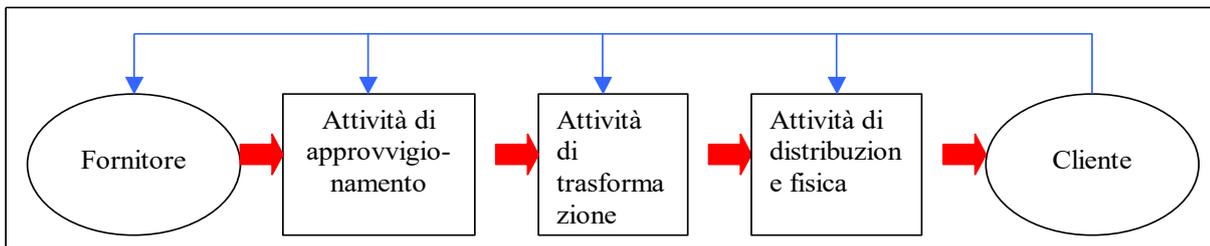
²⁶ P. Evans - T. Wurster, *Strategy and the new economy of information*, Harvard business Review n.2 1997.

²⁷ E. Valdani, *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, Economia e Management n.3, 1997.

²⁸ E' l'assegnazione ad organizzazioni esterne specializzate di attività o di processi tradizionalmente interni all'azienda, che in questo modo può valorizzare le proprie competenze distintive concentrandosi sulle attività a maggior valore aggiunto.

Le nuove tecnologie modificano inoltre la gestione dei flussi di beni e di informazioni, che si muovono parallelamente ma in senso inverso (figura 1), lungo la catena di creazione del valore.

Fig. 1: Il concetto di logistica aziendale



Fonte: Di Meo E. (1992) La gestione logistica integrata. In "Manuale di Logistica", a cura di M. Boario, M. De Martini, E. Di Meo, G. M. Gros-Pietro. Torino, Utet,

Il B2B, inteso come insieme di relazioni tra imprese rese possibili dalle tecnologie dell'informazione e comunicazione basate su Internet è un universo estremamente complesso. Il mondo degli eMarketplace ne è un esempio, con i suoi confini sempre più sfocati rispetto a modelli di B2B quali Extranet di eProcurement, gli eDistributor, Application Service Provider, portali B2B. Le nuove tecnologie di commercio on-line possono essere applicate con successo nella gestione logistica delle transazioni business to business. In questo tipo di transazioni l'efficienza e l'efficacia del processo logistico sono, rispetto al caso del settore consumer, ancora più determinanti per il successo competitivo aziendale. Questo è per lo più dovuto al fatto che le aziende oggi operano in un mercato allargato e dinamico, di dimensione mondiale e con struttura reticolare. Esiste un grandissimo numero di interconnessioni tra aziende, fornitori, partner e clienti, un fenomeno che non ha mai avuto luogo in passato. Le transazioni business to business si svolgono tra una molteplicità di attori, distribuiti lungo tutta la catena di creazione del valore del prodotto, e proprio la complessità di tali relazioni porta a ritenere che il miglioramento dell'assetto logistico sia fondamentale per la strategia competitiva delle aziende.

Questo nuovo approccio alla filiera aziendale ha al suo centro una nuova entità: l'informazione, che deve muoversi parallelamente al flusso logistico dei prodotti ma in entrambe le direzioni (da e verso le aziende produttrici). Ed è proprio la movimentazione delle informazioni a rivelarsi spesso il punto critico nella fornitura di un servizio di alta qualità: è stato infatti calcolato che la quantità di documentazione richiesta per spostare delle merci da una parte all'altra del mondo richiede frequentemente tempi più lunghi della stessa movimentazione fisica di merce. Da questo punto di vista, Internet può far conseguire alle aziende grandi vantaggi, rendendo possibile la trasmissione di informazioni, dati e documenti in tempo reale. Tuttavia restano ancora alcuni punti aperti, che riguardano in primo luogo la compatibilità dei sistemi operativi tra i vari attori che operano all'interno della catena del valore, ed in secondo luogo alcuni ostacoli di tipo istituzionale. A questo proposito, infatti, molti paesi riconoscono ancora la validità ufficiale del documento cartaceo, anche se è probabile che questa impasse burocratica sia eliminata nel breve termine.

L'utilizzo della rete Internet per lo scambio di informazioni presenta anche numerosi vantaggi rispetto alle reti dedicate di tipo EDI, che erano utilizzate in passato per questo scopo. I vantaggi sono soprattutto di due tipi: vantaggi di costo (il collegamento e l'utilizzo della Rete Internet hanno costi d'esercizio sensibilmente più bassi rispetto a quelli delle linee dedicate) e vantaggi in termini di efficienza (l'unicità del protocollo TCP/IP risolve i problemi legati alla compatibilità delle diverse piattaforme software e consente lo scambio di informazioni in differenti formati quali testo, grafica, audio). La rete Internet, inoltre, consente l'integrazione tra vari tipi di tecnologia come fax, telefonia GSM, pager, ecc.

Oggi molte imprese (tra cui anche grandi gruppi della distribuzione come la britannica Tesco), per le quali l'efficienza logistica è una delle chiavi del successo competitivo, hanno ristrutturato i propri sistemi informativi trasferendo le reti EDI, peraltro utilizzate da anni con successo nella gestione

dei rapporti con partner e fornitori, su protocollo IP, riducendo ulteriormente i tempi di attesa e le inefficienze nella gestione delle merci e dei magazzini²⁹.

Gli approvvigionamenti

Per quanto riguarda gli sviluppi indotti dalle nuove tecnologie sull'attività di approvvigionamento, si parla oggi di eProcurement o eSourcing. Non esiste, per ora, come spesso accade nei diversi ambiti dell'eBusiness, piena convergenza tra le molteplici definizioni date ai due termini, ma possiamo prendere in considerazione, le attività principali del processo di acquisto da parte delle aziende: (i) ricerca dei fornitori, (ii) pre-qualifica dei fornitori (ricerca di informazioni), (iii) condivisione delle specifiche di ciò che si intende acquistare, (iv) negoziazione, (v) emissione dell'ordine, (vi) gestione della transazione (in termini di gestione amministrativa, logistica e finanziaria) (vii) servizi post-vendita e (viii) valutazione e controllo delle performance del fornitore. Si può parlare di *Sourcing* con riferimento a tutte le attività che precedono la generazione vera e propria dell'ordine, finalizzate quindi a trovare un fornitore in grado di soddisfare le specifiche esigenze di un determinato acquisto (in termini di caratteristiche del bene oggetto di scambio, ma anche di tempi e modalità di consegna). L'*eSourcing*, quindi, rappresenta l'utilizzo delle nuove tecnologie basate su Internet a supporto di tali attività, con particolare - ma non esclusivo - riferimento alla fase di negoziazione: meccanismi di aste on-line o di contrattazione diretta basati su "request for quote" e "request for proposal" (generalmente definiti in letteratura come "RFx"). Vediamo come può essere definita la relazione tra eSourcing ed eProcurement. Qualcuno considera il termine eProcurement con un'accezione estremamente ampia che include qualsiasi attività legata al processo di acquisto di un'impresa; altri considerano un'accezione più in piccolo, che corrisponde semplicemente alla gestione di acquisti effettuati periodicamente, prevalentemente indiretti (MRO), con fornitori già selezionati e all'interno di contratti già definiti, attraverso cataloghi on-line. Mentre nella prima accezione l'eSourcing viene incluso nel concetto più ampio di eProcurement, nella seconda eSourcing e eProcurement si integrano e completano reciprocamente con l'obiettivo di migliorare complessivamente tutte le attività di acquisto di un'impresa. Nell'ambito dell'eSourcing, un ruolo importante è svolto dai Marketplace (anche se non mancano oggi applicazioni gestite all'interno di soluzioni proprietarie Extranet), che in alcuni casi, oltre a fornire strumenti on-line di negoziazione, possono gestire l'intero processo di eSourcing, occupandosi anche di attività offline (quali l'audit della spesa di approvvigionamento e l'analisi dei mercati di fornitura).

In ambito internazionale uno dei primi Marketplace ad offrire un servizio di *eSourcing* è stato Freemarkets, dot.com, statunitense quotato al Nasdaq, che nel 2001 ha organizzato oltre 12.000 aste per un totale volume transato di quasi 17 miliardi di dollari. L'obiettivo di Freemarkets è assistere l'utente nel processo che va dalla stesura di un capitolato, all'identificazione dei fornitori fino alla contrattazione per la conclusione del contratto, attraverso una piattaforma per la gestione delle aste on-line. È interessante notare come alcuni eMarketplace internazionali nati con obiettivi più ampi di eProcurement e eSupply Chain Management, si siano poi fortemente focalizzati sull'*eSourcing*. Due esempi notevoli sono CPGMarket, operante nel settore dei beni di largo consumo, promosso da Nestlé, Danone, Henkel, Barilla, CocaCola, Ferrero e altri produttori di marca, e Covisint, operante nel settore automobilistico supportato da Ford, General Motors, DaimlerChrysler, Nissan, Peugeot-Citroen e Renault.

Anche in Italia la rilevanza dei servizi di *eSourcing* è dimostrata dal successo, in termini di volumi transati, ottenuto da alcuni eMarketplace specificatamente focalizzati sull'offerta di servizi di aste on-line. Di 210 milioni di Euro transati complessivamente sui Marketplace italiani nel 2001, oltre il 70% fa riferimento a transazioni avvenute attraverso strumenti di aste on-line e RFx³⁰. Le ragioni del successo dei Marketplace possono essere riassunte come segue: essi sono in grado di apportare,

²⁹ Tratto da www.com-it.net

³⁰ Dati ottenuti dalla Ricerca sui Marketplace svolta dall'Osservatorio sul B2B di AIP- Politecnico di Milano, (<http://osservatori.ai.polimi.it>).

anche nel breve termine, chiari benefici per i buyer (con risparmi sui prezzi di acquisto anche rilevanti), senza però presentare particolari ostacoli all'utilizzo da parte degli stessi (né in termini di cambiamento dei processi né in termini di integrazione con i sistemi informativi), anche se la sostenibilità nel lungo termine dei risultati ottenuti fino ad ora dipenderà dalla capacità di questi modelli di generare benefici anche per i fornitori e di evitare la disintermediazione.

Tra i principali player italiani che offrono servizi di *eSourcing* ci sono BravoSolution.it, 1city.biz, Bbtoptrade.com, Fastbuyer.com.

Con riferimento alle funzionalità di *eSourcing*, sono oggi presenti sul mercato alcune suite specialistiche (quali FreeMarkets BidWare, Moai LiveExchange, Ariba Dynamic Trade, Procuri, eBreviate, CommerceOne, Sibel Dynamic Commerce, Oracle Exchange) e molte applicazioni in grado di gestire solo fasi particolari del processo di acquisto (strumenti "best-of-breed").

Le funzionalità offerte dalle applicazioni per l'*eSourcing* possono essere raggruppate nelle seguenti categorie:

- contenuto: gestione delle informazioni su componenti, disegni, processi di acquisto e vendita, fornitori (forniscono funzionalità di questo tipo in particolare Aspect Development - i2, TPN Register, Requisite Technologies);
- analisi: supporto alla strategia di sourcing (ad es. Emptoris e B2Emarkets), analisi della spesa, analisi del rischio di fornitura, analisi di allocazione della fornitura, ottimizzazione dei materiali e dei componenti (ad es. Aspect Development), amministrazione dei contratti con i fornitori (eventualmente fino a raggiungere funzionalità di PRM - Partner Relationship Management), analisi delle performance del fornitore;
- *pre-negoziazione con interazione*: gestione delle richieste di informazione (RFI), di offerta (RFP) e di quotazione (RFQ);
- *"price-clearing e auctioning"*: supporto di aste inverse, aste inglesi e olandesi, aste multiattributo, le funzionalità raggruppate nelle ultime due categorie sono offerte da molte soluzioni applicative, fra queste si distinguono sicuramente le suite precedentemente elencate.

Le *esigenze di integrazione* dell'applicazione di *eSourcing* con gli applicativi gestionali delle aziende e/o con applicazioni di partner commerciali (operatori di logistica, istituzioni finanziarie, ecc.) sono meno rilevanti che per altre applicazioni di *eBusiness B2B* (come ad esempio *eProcurement* o Marketplace basati su cataloghi), come emerso nella Ricerca sui Marketplace dell'Osservatorio B2B di AIP³¹.

Produzione

I sistemi produttivi supportati dalle tecnologie di rete possono migliorare il controllo sulle materie prime, la gestione dell'inventario e il flusso di informazioni nei processi di produzione, assemblaggio e sub-appalto/outsourcing. Essi aiutano a gestire il processo produttivo dal momento in cui le materie prime ed i sotto-componenti entrano in produzione a quando il prodotto finito lascia l'unità produttiva. Il dover adattare le proprie capacità produttiva e logistica, spesso inadeguate di fronte ad un aumento di ordini senza precedenti, alla velocità richiesta oggi dal mercato mondiale, è una delle sfide più importanti che soprattutto aziende tradizionali di dimensioni ridotte, si trovano a dover fronteggiare. Un processo produttivo basato sulle nuove tecnologie viene generalmente denominato "esecuzione" ed una soluzione che snellisce questo processo viene definita un sistema di esecuzione della produzione o MES (Manufacturing Execution System). Un MES, che può essere personalizzato in base alle esigenze dell'azienda, raccoglie e gestisce le informazioni generate in fabbrica sui tassi produttivi, i livelli di fornitura, le interruzioni, etc. Esse vengono poi ridistribuite alle unità produttive interne per l'analisi, il setup delle apparecchiature, la pianificazione, la gestione degli ordini e la preparazione delle spedizioni. Un MES può anche aiutare l'azienda ad integrare meglio gli ordini dei clienti alla capacità produttiva ed a comunicare tali informazioni ai responsabili di fabbrica, agli analisti, alle reti di distribuzione, ai dirigenti.

³¹ First Tuesday - KNOWLEDGE - MIP Politecnico Milano - Numero 8 - *eSourcing*

L'azienda può così prendere seri impegni per l'evasione degli ordini in base alla capacità produttiva e agli inventari e rispondere più rapidamente alle singole preferenze dei clienti³². I MES permettono inoltre di assemblare prodotti personalizzati da componenti standard con la minimizzazione degli inventari, l'aumento della flessibilità e la riduzione dei costi operativi.

Marketing

Il commercio elettronico costituisce un potenziale immenso per la funzione Marketing, sia per raggiungere nuovi potenziali clienti, sia per diffondere l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti a livello mondiale. Internet si colloca come gradino intermedio tra i due metodi tradizionali di contatto con i clienti: contatto personale e diffusione di informazioni, pubblicità, promozioni tramite i mass media. Il Web, come strumento di marketing, permette di raggiungere il più ampio insieme di potenziali clienti ed offrire loro il prodotto più adatto alle loro esigenze (scompare il trade-off tra numero di clienti raggiunti e ricchezza del messaggio) con vantaggi di costo enormi rispetto sia al contatto personale che alla pubblicità tramite mass media.

Per molte aziende di piccole dimensioni il marketing elettronico è uno dei mezzi più efficaci per attirare i clienti sul proprio sito. Può anche essere un ottimo strumento a basso costo per migliorare le comunicazioni con i clienti, diffondere la conoscenza dei prodotti e trasformare un cliente occasionale in un cliente fisso. Come afferma Shawn Augustson, co-fondatore del web-magazine BusyCooks.com, "Il canale elettronico consente di informare e coinvolgere i visitatori. La newsletter svolge una funzione di promemoria".

Il marketing elettronico ha costi estremamente contenuti, specialmente se raffrontati a quelli del mailing tradizionale³³. Il Web marketing ha inoltre tassi di risposta molto elevati. Secondo i dati dell'istituto di ricerca Meta Group, la posta elettronica ottiene una risposta positiva nel 5%-15% dei casi, contro l'1%-3% dei mezzi tradizionali. Date le premesse, un numero crescente di aziende di piccole dimensioni sceglie il marketing elettronico come strumento d'elezione per comunicare con la propria base clienti.

Tra gli strumenti di marketing elettronico molte aziende privilegiano la newsletter, un mezzo dal formato accattivante che consente di instaurare un rapporto duraturo e permette di proporre ripetutamente il proprio nome.

La funzione Marketing deve occuparsi anche della fidelizzazione dei propri clienti, anche in questo caso l'e-business può essere d'aiuto nel mantenere i contatti e accertare la soddisfazione del cliente a costi molto contenuti. Oltre alla newsletter, altri strumenti messi a disposizione dall'ICT, che contribuiscono a mantenere e rafforzare il rapporto tra azienda e cliente possono essere: il newsgroup, la personalizzazione, l'assistenza al cliente.

Con il newsgroup l'azienda dedica parte del proprio sito alla discussione fra più persone, questo permette di conoscere il livello di soddisfazione dei clienti avendo un feedback sui prodotti/servizi offerti.

La personalizzazione di un sito web può avere costi elevati e richiedere molte risorse, dovrebbe quindi essere dedicata esclusivamente ai clienti più importanti, permettendo loro di navigare in un sito più interessante di quello offerto al pubblico.

La tecnologia di rete ha dato un notevole impulso all'attività di assistenza ai clienti, resa più rapida ed efficiente con l'uso della posta elettronica. Il contatto con l'azienda cliente dopo gli acquisti può essere fondamentale per percepire il grado di soddisfazione e per rafforzare i legami tra partner. Tuttavia non bisogna dimenticare che perché gli strumenti di marketing descritti sopra possano risultare efficaci nella creazione di un vantaggio competitivo, devono essere affiancati e supportati da strumenti tradizionali, quali investimenti in comunicazione, sviluppo di marchi di qualità, utilizzo di marche affermate dove possibile.

³² Tratto dal sito www.cisco.com

³³ A questo proposito si veda il Rapporto Forrester: *The Email Marketing Dialogue*, Gennaio 2000.

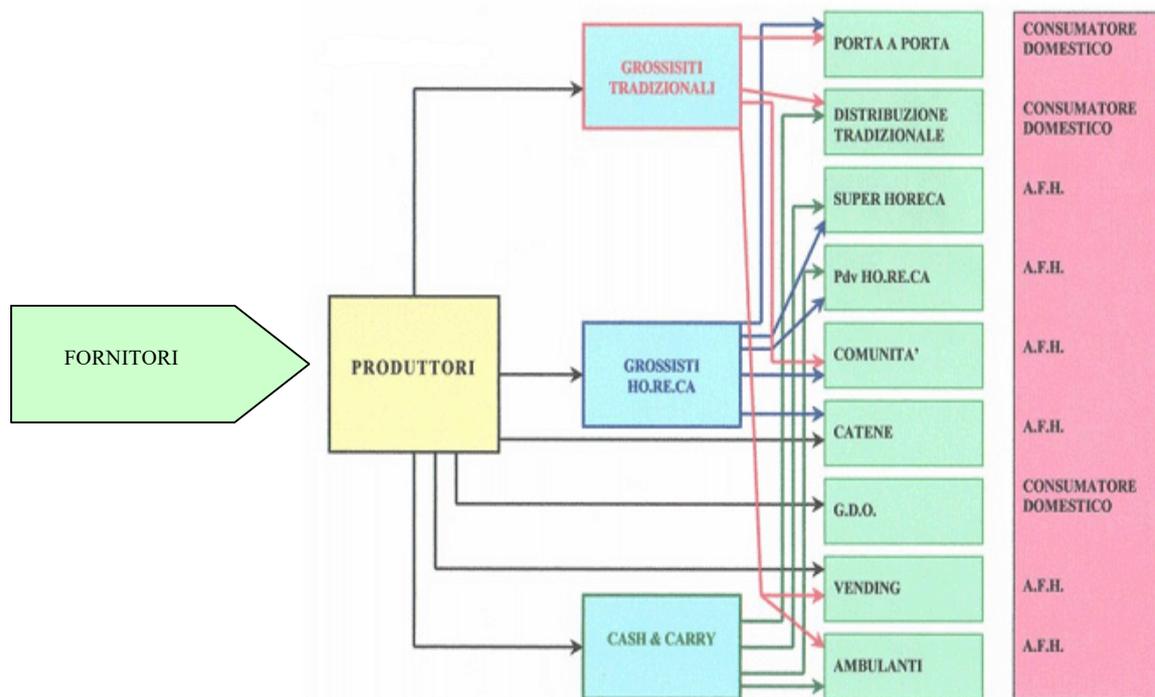
4. Sviluppi e sinergie dell'e-commerce sul sistema del valore nel settore degli *spirits*

Obiettivi dell'indagine

Il settore degli *spirits*, in Italia, è sempre stato caratterizzato da un forte legame fra produttori e canali di distribuzione tradizionali.

In questo settore il sistema del valore si configura come illustrato di seguito:

Figura 2 – Il sistema del valore nel settore degli *spirits* ³⁴



E' opinione diffusa che pressoché tutti i settori industriali siano, o saranno nel prossimo futuro, influenzati dall'e-business, ossia dall'utilizzo diffuso di Internet, per lo svolgimento delle diverse attività aziendali. Il fatto che oggi tutte, o quasi tutte le aziende grandi e piccole siano dotate di un collegamento a Internet non significa certo che tali aziende abbiano compreso appieno come sfruttare questa tecnologia per migliorare la propria competitività sul mercato. Esiste, infatti, sia nel management aziendale sia nei consumatori finali, una carenza di competenze tecniche sull'utilizzo di Internet, e spesso manca un'adeguata cultura sull'uso di questi mezzi nei processi interni ed esterni all'azienda, per esempio nelle vendite o negli acquisti.

Ci si può quindi chiedere se, con l'introduzione del commercio elettronico, il sistema di cui sopra è destinato a rimanere invariato o verrà modificato, se si avrà un processo di disintermediazione o reintermediazione, come nel caso di altri settori quali quello dei computer o delle automobili. L'obiettivo di questa indagine è quello di valutare il livello di sviluppo raggiunto dalle iniziative di commercio elettronico nel settore della produzione di *spirits*.

Metodologia di ricerca utilizzata

L'analisi si è svolta in due fasi:

1. Il primo passo è stato quello di studiare, attraverso una mappatura, la presenza in Rete dei produttori di *spirits*, escludendo quindi tutti quei soggetti che, pur svolgendo attività di vendita di prodotti alcolici, non risultano produttori degli stessi. Sono però stati presi in

³⁴ Ho.Re.Ca. è l'acronimo di Hotels, Restaurants, Cafes; il cosiddetto Super Ho.Re.Ca è il canale che serve discoteche e altri locali notturni; AFH "away from home" ricomprende l'intero sistema dei consumi extradomestici.

considerazione soggetti che svolgono entrambe le attività, cioè le aziende che all'attività di commercializzazione di prodotti propri affiancano quella di importazione e vendita di altri marchi. Obiettivo di questa fase è stato capire qual è il principale utilizzo di Internet da parte di queste aziende. A tal fine è stata quindi effettuata una ricerca su Internet volta alla costruzione di una "mappa" dei produttori di *spirits* presenti sul Web.

Nella mappatura, fatta a partire dai principali motori di ricerca in lingua francese, inglese, italiana e spagnola, sono stati presi in considerazione diversi aspetti quali: il paese in cui hanno sede le aziende produttrici, la tipologia del sito, il suo livello di complessità, i prodotti trattati e il mercato di riferimento.

Inoltre si è ritenuto opportuno approfondire l'analisi relativamente ai siti che, con soluzioni più o meno evolute, hanno deciso di avviare un'attività di commercio elettronico. In primo luogo si è cercato di capire quali fossero i destinatari di questa attività di e-commerce (aziende o singoli consumatori); in secondo luogo si sono approfonditi elementi fondamentali per un e-shop, quali tempi di consegna e modalità di pagamento.

Si è infine espresso un giudizio sulla qualità dei siti aziendali, prendendo come base di riferimento i requisiti di qualità previsti dall'Isec (Istituto per lo Sviluppo del Commercio Elettronico)³⁵ per la certificazione dei siti di commercio elettronico. Altrove (Baroncelli, 2002) abbiamo sviluppato in maniera più dettagliata l'analisi di questo campione d'impres.

2. Il secondo passo è stato spingere l'analisi più in profondità attraverso l'invio di un questionario finalizzato alla comprensione delle motivazioni che stanno alla base della scelta di avvio del commercio elettronico e delle implicazioni che questa decisione ha comportato. L'approfondimento ha seguito strade diverse per i siti aziendali (nei quali la presenza in rete è limitata alla presentazione dell'impresa) e per quelli di commercio elettronico. In primo luogo si è cercato di capire se la scelta di limitare la presenza sul Web ad un sito di presentazione aziendale sia strategica (ossia destinata a rimanere tale per un lungo periodo) oppure se l'apertura di un e-shop rientri nei programmi futuri dell'azienda. Diversa è stata la strada seguita con riferimento alle aziende di diversi paesi presenti sul Web con un'attività di vendita on line. Ad un campione di queste ultime è stato sottoposto un questionario, con l'obiettivo di approfondire l'analisi di alcuni aspetti caratteristici del commercio elettronico. Di seguito, presentiamo i risultati della prima e seconda fase della ricerca.

Risultati della ricerca

La ricerca ha permesso di recensire 252 siti a livello internazionale. La tabella 1 indica la distribuzione dei siti dei produttori di *spirits* nei diversi Paesi (la loro incidenza percentuale sul totale assoluto), il numero dei siti che svolgono commercio elettronico (e la percentuale sul totale del Paese), il numero dei siti che si rivolgono al mercato internazionale (e la percentuale sul totale del Paese).

Tabella 1 Analisi dell'attività Internet dei produttori di *spirits*

Nazionalità dei siti	N.	%*	e-comm		Mercato	
			%**	int.	%***	
ITA	94	37	19	20	49	52
USA	33	13	3	9	0	0
SPA	24	10	4	17	1	4
UK e EIRE	47	19	16	34	26	55

³⁵ Isec (Istituto per lo Sviluppo del Commercio Elettronico) è un'associazione no profit costituita fra i più importanti organismi di certificazione italiani e internazionali, tra cui ricordiamo DNV Italia (Certificazione dei sistemi di qualità), IMQ (Istituto Italiano del Marchio di Qualità) e SGS ICS (Servizi di Certificazione Internazionale), con lo scopo di sviluppare la certificazione di qualità nel campo dell'e-commerce.

FRA	50	20	20	40	26	52
AUS, NZ	4	2	4	100	1	25
Totale	252	100	66	100	103	100

Legenda: *Percentuali rispetto al totale dei siti analizzati. **Percentuale dei siti che svolgono commercio elettronico sul totale dei siti rilevati. ***Percentuale dei siti che svolgono commercio elettronico a livello internazionale sul totale dei siti rilevati.

La tabella 2 illustra le caratteristiche dei siti Internet dei produttori di *spirits* rilevati nell'ambito della ricerca distinguendone le caratteristiche e le funzioni.

Tabella 2 - Tipologia del sito	N.	%
Sito aziendale	188	75
Sito di natura consortile	3	1
Sito informativo	1	0
Commercio elettronico B2B	7	3
Commercio elettronico B2C	18	7
Commercio elettronico B2B + B2C	35	14
Totale	252	100

La maggior parte dei produttori di *spirits* è presente in rete esclusivamente con un sito di tipo "aziendale"³⁶. Si tratta di siti "vetrina", che contengono la presentazione dell'azienda, della sua storia, della mission e un catalogo di prodotti presentato attraverso una sorta di esposizione virtuale. Tale scelta è guidata dalla volontà di utilizzare la rete come canale di comunicazione, promozione e miglioramento dell'immagine, senza tuttavia dare avvio ad un'attività di commercio on line. Requisito essenziale affinché si possa parlare di commercio on line è stata quindi considerata la possibilità di concludere transazioni attraverso un'infrastruttura informatica o una rete di telecomunicazione, secondo quanto indicato nella definizione di commercio elettronico data dalla Commissione dell'Unione Europea nel 1997³⁷.

All'interno dei siti di commercio elettronico si è poi operata un'ulteriore distinzione fra siti di tipo business to business e siti di tipo business to consumer.

³⁶ Sono stati considerati siti aziendali anche i siti che:

consentono ai loro visitatori di ordinare on line gadget di vario tipo, poiché questa forma di commercio elettronico non attiene al core business dell'azienda;

pur classificandosi come siti di commercio elettronico, non hanno sviluppato un vero e proprio sistema che permette di concludere transazioni telematiche. Si tratta di aziende che utilizzano il sito per sviluppare contatti con potenziali clienti i quali, tramite e-mail, possono comunicare all'impresa i prodotti a cui sono interessati e le relative quantità.

Quest'ultima, sulla base delle richieste e delle disponibilità, decide in seguito se evadere l'ordine, dandone ovviamente comunicazione (sempre via e-mail o telefono) al cliente.

L'intero processo si svolge, quindi, tramite e-mail e il pagamento della merce avviene, nella maggior parte dei casi, tramite contrassegno.

Sono stati inoltre esclusi quei siti all'interno dei quali era richiesto di compilare campi modulo, stamparli e inviare l'ordine via fax o via posta ordinaria.

Infine, non sono stati considerati siti di commercio elettronico quelli che, attraverso link, rimandano il visitatore ad altri siti o "mall" virtuali, che si occupano della commercializzazione dei prodotti aziendali, poiché si ritiene che in questi casi sia il soggetto che si occupa della vendita on line ("mall" o altro sito) ad occuparsi della maggior parte delle problematiche relative all'attività di commercio elettronico (dai pagamenti alle problematiche di tipo logistico).

I siti di natura consortile sono veri e propri consorzi di produttori, relativi a determinate aree geografiche ben individuate, che decidono di aprire un sito Web per promuovere l'immagine della regione e dei prodotti tipici locali. Al loro interno quindi non si trovano esclusivamente aziende produttrici di liquori, ma anche altri produttori enogastronomici.

³⁷ "Commercio elettronico (o e-commerce): è costituito da operazioni che coinvolgono soggetti quali consumatori, imprese, ma anche la pubblica amministrazione, mirate allo scambio di beni, materiali o immateriali, o di servizi, a cui è assegnato un valore, dietro corrispettivo versamento, per via telematica oppure tradizionale, di una somma di denaro, attraverso un'infrastruttura informatica o una rete di telecomunicazione".

Sono stati classificati come B2B i siti che rivolgono la propria attività di commercio elettronico esclusivamente ai rivenditori. Nel caso in cui invece il sito non preveda condizioni specifiche per i possessori di partita IVA e il commercio elettronico venga quindi svolto indistintamente nei confronti sia dei consumatori finali che dei rivenditori, i siti sono stati classificati come business to consumer.

Il sito informativo è quello che non appartiene ad un'azienda produttrice o distributrice, ma contiene solamente informazioni su specifici prodotti.

Francia e Italia sono fra i maggiori produttori mondiali di vino e rivestono un ruolo importante anche sul versante delle bevande spiritose; in questi paesi sono stati identificati rispettivamente 50 e 94 siti di produttori di *spirits*. Anche Regno Unito e Irlanda (che abbiamo considerato in modo aggregato data la forte apertura dei rispettivi mercati) vantano una grande tradizione nella produzione di distillati, principalmente di whisky. In questi due paesi sono stati rilevati 47 siti. La situazione spagnola assume connotati parzialmente diversi da quelli visti per gli altri paesi europei. L'impressione è che questo paese sia "in ritardo" sia per quanto riguarda la presenza sul Web delle imprese che producono liquori, sia per quanto riguarda l'introduzione di siti di commercio elettronico. Sono solo 24 le aziende del settore che hanno siti Internet e di queste solo 4 permettono agli utenti di acquistare prodotti on line. I siti di altri paesi extraeuropei presi in considerazione sono in totale 37, con una netta prevalenza dei siti statunitensi (33) rispetto a quelli australiani o neozelandesi (4). L'enorme distacco dell'Australia è in larga parte legato al fatto che in questo paese non esiste una grande tradizione nella produzione di *spirits*, mentre sono numerose le aziende che importano prodotti alcolici, soprattutto dai paesi europei e dagli Stati Uniti.

Una considerazione a parte merita il dato relativo ai siti statunitensi: il numero dei siti trovati (33) è estremamente basso se si considera l'estensione geografica del paese e la sua grande tradizione nella produzione di *spirits* (soprattutto distillati: whisky e gin), su questo dato così come sul livello di internazionalizzazione incide tuttavia la forte limitazione imposta a livello normativo che abbiamo già esposto in precedenza.

Tra i siti aziendali che prevedono anche attività di commercio on-line molti (52% tra quelli analizzati nella ricerca) si rivolgono ad un mercato internazionale malgrado le difficoltà già ricordate a livello di tassazione e regolamentazione. Da questo punto di vista sono agevolati quei produttori che, disponendo della struttura necessaria ad espletare i vari adempimenti burocratici e fiscali in quanto esportatori attraverso i canali tradizionali, decidano di sviluppare siti rivolti a mercati internazionali.

In particolare i produttori italiani ricorrono al commercio elettronico solo in minima parte (20%), preferendo utilizzare il Web come canale di informazione, per poi concludere le transazioni servendosi dei canali tradizionali. Anche se il numero degli e-shopper italiani sta crescendo, molte aziende ritengono che questo numero non sia ancora sufficiente per giustificare i costi da sostenere per avviare un'attività di commercio elettronico³⁸.

In particolare, per quanto riguarda gli *spirits* maggiormente presenti sui siti italiani, i liquori alla frutta (limoncello, arancello, ecc.) hanno prevalenza assoluta, seguiti da Grappa, Liquori alle erbe e Acquavite. La Grappa, si rivela nei siti di produttori italiani come il "best spirit". Si tratta di un prodotto di qualità, destinato ad un pubblico esigente e disposto a spendere pur di acquistare una grappa particolare e questa caratteristica lo rende particolarmente adatto alla vendita via Web.

Tuttavia l'impatto del commercio elettronico sul fatturato aziendale rimane ancora marginale, i produttori italiani vi ricorrono solo in minima parte (20%), preferendo utilizzare il Web come canale di informazione, per poi concludere le transazioni servendosi dei canali tradizionali, a testimonianza del fatto che questa attività nel settore degli *spirits* è ancora in una fase iniziale di sviluppo.

Le aziende dovrebbero comunque continuare a investire nel commercio on-line, non solo per recuperare gli investimenti posti in essere fino ad ora, ma anche per migliorare il servizio offerto;

³⁸ Costi di realizzazione del sito, maggiori costi per il personale, per la gestione del magazzino, ecc.

l'obiettivo è quello di innescare una spirale positiva: migliori servizi portano nuovi clienti, e questo fa aumentare il fatturato. Visto che nel settore *spirits* gli investimenti sul commercio elettronico sono ancora poco rilevanti rispetto ad altri settori, questo porta a pensare che le prime aziende che riusciranno ad implementare ed integrare efficacemente il commercio in rete con quello tradizionale e ad assicurare servizi innovativi ai clienti, genereranno e godranno di un vantaggio competitivo significativo rispetto ai concorrenti.

Non deve essere però sottovalutato l'insorgere di una serie di problematiche relative per esempio alla gestione del magazzino e alla modifica degli imballaggi in seguito alla decisione di vendere i propri prodotti sui mercati virtuali.

Avere un sistema in rete che raccolga gli ordini e che automaticamente vada ad interagire con un software interno, caricando contemporaneamente gli ordini, aggiornando le liste fuori scorta e la programmazione della produzione è possibile, ma non sempre una soluzione di questo tipo è implementabile, a causa del livello di spesa che l'azienda sarebbe chiamata ad affrontare.

Vi è però la possibilità, di dotarsi di soluzioni tecniche, non costose, in grado di gestire in maniera informatizzata, almeno il magazzino.

Il commercio elettronico potrebbe rappresentare per i produttori di *spirits* una notevole opportunità di espansione di business, tuttavia le difficoltà da affrontare nel caso in cui si scelga di entrare nel mercato on-line non sono poche. Una di queste è relativa alla modifica degli imballaggi.

La vendita on line, può comportare la necessità di rivedere modalità e materiali relativi all'imballaggio delle merci per adattarle alle caratteristiche del commercio elettronico, per esempio rinforzare gli imballaggi con l'inserimento di polistirolo nelle scatole di cartone, per proteggere il prodotto durante il trasporto dall'azienda al cliente.

Tuttavia le aziende che producono liquori sono spesso aziende di piccole dimensioni, che portano avanti una tradizione familiare, e si basano su processi di produzione e di gestione della clientela consolidati negli anni.

Il sito Web quindi nasce dall'esigenza di affermare la presenza in rete dell'azienda e costituisce uno strumento utile per affermare il proprio marchio. L'e-commerce rappresenta spesso una novità, un'attività che, in questo settore, non si è ancora assestata e che, per questo motivo, può comportare rischi rilevanti. Molte aziende non hanno le risorse, per approfondire le problematiche relative al commercio elettronico e preferiscono non rischiare, affidandosi ai propri grossisti per la distribuzione dei prodotti.

I grossisti sono da sempre abituati a trattare con dettaglianti e consumatori finali, sanno fare il proprio lavoro ma potrebbero sentirsi minacciati dall'apertura di un e-shop da parte del produttore. Le aziende produttrici temono di correre un doppio rischio: da una parte non realizzare i risultati sperati, dall'altra incrinare i rapporti con i propri intermediari, provocando un danno notevole sul mercato tradizionale.

Perché l'e-shop potrebbe non ottenere i risultati sperati? Quali sono i motivi che spingono alcuni produttori a ritenere che i propri prodotti non siano adatti alla vendita on line?

I liquori e le altre bevande alcoliche sono prodotti particolari e spesso i marchi sono poco conosciuti; questi prodotti hanno bisogno di un costante lavoro di comunicazione per farne conoscere le qualità intrinseche, lavoro che può essere svolto con discreto successo da una rete di vendita, ma non sempre è realizzabile nel Web. Lo scarso interesse di molti produttori verso il commercio elettronico è quindi motivato dalla convinzione che il consumatore finale compri sul Web solo liquori che già conosce, mentre preferirebbe rivolgersi ad intermediari specializzati per provare nuovi *spirits*.

Ci sono poi aziende che sarebbero disponibili a vendere on line, ma sono frenate dalle numerose difficoltà di ordine tecnico e burocratico che ostacolano la vendita di *spirits* sul Web quali:

- sicurezza delle transazioni;
- problematiche logistiche;

Il problema della sicurezza delle transazioni elettroniche è un problema molto sentito, sotto più punti di vista. In primo luogo c'è il problema della sicurezza dei pagamenti con carta di credito, in

secondo luogo vi è il problema della ricusabilità degli ordini (per questo le aziende preferiscono ricevere gli ordini firmati via fax).

Inoltre molte piccole aziende temono di non essere in grado di affrontare le problematiche logistiche legate al commercio elettronico. Per affrontare con successo la vendita on line occorre dotarsi di una organizzazione che sia in grado di gestire gli ordini e il magazzino; tale struttura tuttavia dovrebbe avere costi tali da non compromettere l'economicità della vendita on line.

Queste sono le difficoltà per le quali le aziende preferiscono trattare con grossi importatori che si occupano di gestire, spesso in esclusiva, le vendite sui mercati esteri.

Un e-shop deve essere preceduto da un piano di sviluppo accuratamente messo a punto, mentre spesso il sito viene solo messo in rete ed iscritto in alcuni dei più noti motori di ricerca. Questo però non è sufficiente, per aggiungere valore alle attività dell'azienda le operazioni svolte in rete devono essere monitorate ed aggiornate costantemente.

Inoltre per quel che riguarda le relazioni con i clienti e/o fornitori le tecnologie di rete possono risultare uno strumento utile per la fidelizzazione ed il controllo costante della soddisfazione dei clienti o delle prestazioni dei fornitori, rafforzando così l'idea di veri e propri sistemi del valore che si estendono dai fornitori di materie prime fino ai venditori al dettaglio.

Una soluzione che potrebbe risolvere parte di questi problemi è quella di vendere i propri prodotti attraverso un "mall" virtuale o un sito che vende prodotti tipici regionali.

La scelta di esternalizzare l'attività di e-commerce consente di risolvere almeno parte dei problemi descritti, poiché ci si affida a soggetti che dispongono delle strutture e competenze necessarie per affrontarli. Sono necessari quindi solo i costi iniziali di installazione e mantenimento del sito aziendale, che sono generalmente contenuti, mentre quelli relativi ad un sito di commercio elettronico vengono scaricati su intermediari specializzati. Inoltre secondo una tendenza ormai consolidata, siti che inizialmente si occupavano solo di portare a termine operazioni di vendita e acquisto, si stanno velocemente evolvendo in veri e propri intermediari con un ruolo attivo nell'offerta di servizi di trasporto, di ricerca clienti e/o fornitori, di eSourcing, come per esempio il sito statunitense Freemarkets, o i siti italiani BravoSolution.it, Bbtoptrade.com, Fastbuyer.com, o, nel settore dei beni di largo consumo, il sito CPGMarket, promosso da diverse aziende tra cui Nestlé, Danone, Barilla, Coca-Cola e Ferrero.

Considerando ora i rapporti tra grossisti e gestori di attività che rientrano nell'universo Ho.re.ca. secondo una ricerca messa a punto da Gross Magazine con la collaborazione dell'agenzia di servizi For Marketing tramite interviste a 95 titolari-gestori presenti nel territorio nazionale nel periodo dicembre 2000 - dicembre 2001, tra gli aspetti ritenuti più importanti dagli esercenti riguardo il loro rapporto con i fornitori, si hanno la puntualità delle consegne e l'ampiezza dell'assortimento.

Quanto sopra sta a sottolineare un aspetto relativo alla funzione principale per cui un esercente si serve di un distributore, il risparmio di tempo ed il servizio offerto. Dai risultati delle interviste si nota inoltre una costante, seppur generica, richiesta di maggiore attenzione del grossista per le attività svolte dai singoli esercenti, che, per esempio si potrebbe tradurre in consulenza per la pianificazione di attività di gestione del magazzino e degli approvvigionamenti.

Sebbene ad Internet si preferisca ancora il contatto personale, il rapporto tra esercente e grossista non viene percepito come molto solido, il 68% dei gestori di locali Ho.re.ca affermano di individuare nel grossista una figura utile per il loro business ma anche facilmente sostituibile a fronte di servizi migliori e più personalizzati e/o prezzi ridotti. Quanto sopra mostra come un cambiamento di mentalità ed una maggiore apertura verso l'utilizzo del commercio elettronico potrebbe in realtà favorire ed agevolare gli esercenti nelle loro attività quotidiane di gestione degli approvvigionamenti. Notoriamente infatti le relazioni tra partner commerciali nella stesso sistema del valore trovano in Internet un mezzo per rendere i rapporti più snelli (minore uso di documenti cartacei e minori tempi di attesa per la loro spedizione e consegna) e veloci (informazioni ottenute in tempo reale lungo la filiera). Inoltre anche la richiesta degli esercenti di un servizio personalizzato, di un rapporto di consulenza nella pianificazione delle attività e nella scelta degli

assortimenti da parte dei fornitori – grossisti, potrebbe essere più facilmente realizzata con l'uso della comunicazione elettronica che facilita i contatti costanti ed in tempo reale. I grossisti sarebbero quindi a conoscenza dei bisogni ed esigenze specifiche dei loro clienti e potrebbero adattarvi i propri servizi più velocemente ed efficacemente. Infine maggiori efficienze ottenute nella gestione degli approvvigionamenti porterebbero a quelle riduzioni di costi più volte citate dai gestori di locali come criterio cruciale nella scelta di mantenere o sostituire un grossista. Da parte dei grossisti Ho.re.ca quindi, secondo quanto affermato sopra, si può sostenere che, sul piano della specializzazione, quanto più essi saranno in grado di evolvere ed adattare l'organizzazione e l'offerta di prodotti / servizi in relazione alle esigenze specifiche della clientela tanto più aumenteranno le loro probabilità di successo. Ancora una volta si riporta quindi l'attenzione su come il commercio elettronico possa agevolare i rapporti di personalizzazione dei servizi da parte dei fornitori per i clienti, a patto che essi abbiano in comune infrastrutture tecnologiche compatibili.

Discussione

Un'azienda che si occupa di distribuire prodotti (ad esempio bevande), integra, oggi, le tre attività di formazione dell'assortimento (il contenuto), esposizione dei prodotti nei punti vendita (il contesto), realizzazione di un servizio logistico che garantisce la presenza dei prodotti nei luoghi, nei tempi e nelle quantità richieste (l'infrastruttura).

Il mercato virtuale determinerà nuove forme di concorrenza ed un ampliamento del campo di scelta del consumatore. Si può infatti immaginare, che in taluni settori, si svilupperà la possibilità di scegliere direttamente tra le diverse alternative offerte dai produttori (contenuto), avendo preventivamente selezionato una delle diverse possibilità di accesso alla rete (contesto). Infine, il consumatore, potrà scegliere tra diverse soluzioni per la consegna e il pagamento (infrastruttura). Oggi, molte imprese si chiedono cosa succederà alla fedeltà del consumatore, che è abituato a valutare contenuto, contesto, ed infrastruttura congiuntamente, mentre ora avrà la possibilità di considerarli in modo separato.

E' probabile che nel mercato virtuale il contesto acquisti un ruolo primario. Se, come è facilmente prevedibile, la rete continuerà ad essere affollata ed in evoluzione come oggi, i clienti sentiranno il bisogno di essere rassicurati sulla validità delle proposte, e questo ruolo di garanzia può essere svolto dai siti che fin d'ora, dimostrano di essere indipendenti, informativi e dedicati alla soddisfazione del cliente³⁹.

Il commercio elettronico business-to-business si può configurare come gestione della supply-chain sia quando si tratta delle attività a monte del processo di produzione, sia quando si tratta di vendita di beni e servizi a clienti business dell'intermediazione commerciale che si trovano a valle dei produttori di bevande. Si tratta fondamentalmente di considerare i flussi di comunicazione tra imprese in questo sistema del valore, come costituenti di quella che Kalakota e Whinston (1997) chiamano la "extended enterprise", cioè l'"impresa allargata", che comprende le fasi a monte e a valle delle attività di produzione.

Se consideriamo la diminuzione dei costi d'impresa e la diminuzione dei tempi di ciclo come obiettivi prevalenti della gestione della supply chain notiamo che: entrambi gli effetti sono ottenuti come conseguenza della riduzione dell'incertezza nella catena di decisioni che contraddistinguono le attività e i flussi di beni e servizi tra i diversi soggetti. La riduzione dell'incertezza è resa possibile dalla disponibilità delle informazioni sui fabbisogni e le disponibilità in tempo reale. La gestione della catena degli approvvigionamenti attraverso Internet presuppone che si mettano quindi on line i tre sistemi fondamentali di queste attività:

- *il sistema di pianificazione* delle attività produttive, che presuppone di sapere il più velocemente possibile cosa vogliono i clienti, quando e dove lo vogliono;

³⁹ A. Carignani - A. Mandelli, *Fare business in Rete*, McGraw Hill, 1999.

- *il sistema esecutivo*, che governa i flussi di materiali e prodotti lungo la catena, e che presuppone una gestione integrata delle informazioni logistiche;
- *il sistema di misurazione delle performance*, che presuppone di rendere disponibili alle funzioni di controllo e finanziarie i dati relativi alle singole attività lungo la catena (tipicamente attraverso la costruzione di “data warehouse” centralizzati e accessibili da tutti i punti del sistema).

I flussi di comunicazione che coinvolgono le attività di produzione e logistica aziendali sono spesso gestiti su reti Intranet (reti interne aziendali che usano la tecnologia di Internet), per proteggere la sicurezza dei dati comunicati. A monte e a valle della catena logistica e produttiva ci sono però le fasi di interazione tra i fornitori ed i clienti, che presuppongono flussi di comunicazione con soggetti esterni all'impresa e che richiedono l'apertura delle Intranet a soggetti diversi dai dipendenti (con una architettura Extranet).

Il passaggio dall'ambiente EDI a Internet ha allargato le opportunità del commercio elettronico anche alle imprese di minori dimensioni (come sono spesso le imprese di produzione di bevande alcoliche), perché l'accesso ad Internet richiede investimenti molto più modesti di quanto non richiedesse l'accesso alle reti VAN proprietarie.

5. Conclusioni

Il potenziale del commercio elettronico per lo sviluppo di relazioni B2B, dove i rapporti tra clienti e fornitori sono caratterizzati da un alto grado di personalizzazione dei prodotti / servizi offerti è enorme e, in molti settori non ancora sfruttato. Molte sono oggi le piattaforme Internet che nascono per iniziativa di imprese facenti parte dello stesso sistema del valore (inteso come insieme di catene del valore di aziende operanti lungo la stessa filiera), e si trasformano in veri e propri intermediari con funzione di logistica nel senso più ampio del termine, includendo eSourcing, eProcurement, ed altre attività di ricerca di clienti e fornitori. Tuttavia, il settore qui analizzato, in particolare nella realtà italiana, rimane ancora fortemente legato a rapporti di tipo personale tra produttori, grossisti, dettaglianti, soprattutto laddove produttori e dettaglianti sono spesso costituiti da aziende piccole, talvolta a conduzione familiare in cui è fortemente radicata l'abitudine di ricorrere ai rapporti diretti con i propri partner e l'introduzione del commercio in rete è spesso vista come costosa e non adatta al tipo di prodotti offerti. In realtà, come visto nel corso della ricerca, le tecnologie di rete potrebbero apportare numerosi vantaggi nelle relazioni tra clienti e fornitori lungo la filiera degli approvvigionamenti. Per esempio, le esigenze di puntualità nelle consegne, di qualità del servizio proprie degli esercenti Ho.re.ca potrebbero ricevere beneficio dallo sviluppo di relazioni on line con i fornitori, o dalla ricerca in rete di nuovi grossisti che potrebbero integrare l'attività di quelli tradizionali offrendo servizi più flessibili, suscettibili di creare valore agli esercenti. Nello stesso modo, i produttori di *spirits* potrebbero utilizzare le tecnologie di rete per produrre previsioni più accurate sui consumi dei loro prodotti, riuscendo quindi a programmare le loro attività di produzione ed approvvigionamento in modo più accurato ed efficiente, riducendo i costi di magazzino. La perplessità di molti produttori del settore delle bevande alcoliche nell'investire in tecnologia di rete e commercio elettronico è principalmente dovuta all'incertezza sui risultati, al timore di danneggiare i rapporti personali con grossisti e distributori, che fino ad ora hanno avuto un ruolo preponderante nel commercializzare prodotti che spesso non sono caratterizzati da un marchio forte. In realtà i costi del commercio elettronico possono essere relativamente contenuti, ci si può affidare ad intermediari, cioè esternalizzare le attività di e-business a soggetti che hanno le strutture e le competenze per effettuare parte delle attività aziendali on line. Il potenziale di guadagni e di risparmio sui costi può essere importante, grazie alla ricerca di nuovi partner più competitivi e di una gestione più efficiente del magazzino e delle attività di logistica ed approvvigionamento. I grossisti, da parte loro, possono sfruttare le opportunità offerte da Internet nella ricerca di nuovi clienti, oltre che godere degli stessi benefici di riduzione dei costi di magazzino e di una più accurata previsione dei consumi rese possibili con la diffusione delle nuove tecnologie. Infine i dettaglianti ed esercenti di locali pubblici potrebbero riuscire a soddisfare le loro

esigenze di un servizio più personalizzato e curato e /o minori costi, se avessero l'opportunità di mettere i fornitori in competizione tra loro, cosa che avviene sempre più spesso per esempio, con le aste elettroniche, o se potessero comunicare costantemente le loro necessità ai grossisti.

Le evidenze raccolte, convergenti con quanto suggeriscono Bosisio e Carli (2000), segnalano la continua crescita e l'apertura di nuove possibilità portano costantemente nuovi attori sulla scena, con la conseguente nascita di nuove forme di competizione. Per affrontare questo scenario, concordiamo con Merli (2000), che si rende necessaria una "e-redesigned value chain", cioè una revisione della catena del valore che incorpora le nuove opportunità dell'ICT e che può portare come conseguenza l'esternalizzazione dei processi non fondamentali per l'azienda, ma importanti per la realizzazione del proprio business (e quindi da presidiare comunque con un sistema integrato).

Processi come quello logistico e produttivo si prestano più di altri a tale operazione, anche se esistono, in tal senso, opportunità interessanti anche per approvvigionamenti e marketing.

Rimarranno invece sicuramente "in house" i processi caratteristici e fondamentali, come lo sviluppo e l'ingegnerizzazione dei nuovi prodotti/servizi, la vendita e il "customer service".

Un approccio di questo tipo consente di ottenere la massima efficienza sui processi messi in outsourcing e la maggiore focalizzazione del management e delle risorse aziendali su ciò che crea vantaggio competitivo e/o competenza distintiva.

In sintesi, il re-design della catena del valore si dovrebbe basare, a nostro avviso, su alcune linee strategiche, che riassumiamo come segue:

- focalizzazione sulle attività a maggior valore aggiunto;
- concentrazione delle risorse su pochi processi chiave di eccellenza;
- outsourcing dei processi "non core" a fornitori e a partner qualificati;
- riconfigurazione dei propri prodotti e servizi per sfruttare le opportunità dell'e-business;
- sviluppo di nuove barriere verso i concorrenti (per esempio "customer knowledge and service").

Bibliografia

- AA.VV., *Exostar's Tools of the Trade* InternetWeek, 28 Novembre, 2001.
- AA.VV., *Boeing, Lockheed Martin, BAE Systems, and Raytheon to create B2B Exchange for the aerospace industry*, Business Wire, 28 Marzo 2000.
- AMIT R. – ZOTT C., *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, Vol. 22, 493-520, 2001.
- BARNEY J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, 1991.
- BARONCELLI A., *Analisi della diffusione del commercio elettronico tra i produttori di spirits*, Working paper, Dipartimento discipline-economico-aziendali, Università di Bologna, 2002.
- BETTIS R.A., *Commentary on "Redefining industry structure for the information age"* by J.L. SAMPLER, Strategic Management Journal Vol.19, 1998.
- BOSISIO S. – CARLI G., *Il successo dell'e-commerce: la strategia di interazione con il cliente*, "Amministrazione e Finanza", Vol. 13, pp. 33-39, Luglio 2000.
- CALDANI E., *I quattro fondamenti dell'economia digitale*, Economia e Management n.3, 2000.
- CALDANI E., *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, Economia e Management n.3, 1997.
- CAMERINELLI A., *L'esportazione dei prodotti soggetti ad accisa*, "Azienda & Fisco", 15/16, 15-31 agosto 2000.
- CARIGNANI A. – MANDELLI A., *Fare business in Rete*, McGraw Hill, 1999.
- DI MEO E. *La gestione logistica integrata*, Manuale di Logistica, (a cura di M. BOARIO, M. DE MARTINI E.- DI MEO G. M. Gros-Pietro) Torino, Utet, 1992.
- EVANS P. – WURSTER T., *Strategy and the new economy of information*, Harvard business Review n.2, 1997.
- FOX G., *Aerospace Firms create Internet Trade Exchange*, The Arizona Republic, 29 Marzo 2000.
- KALAKOTA R. – WHINSTON A., *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, Reading (MA), 1997.
- KEEVIL C., DICKEL K., CHRISTODOULEARS J., *Supply Chain Strategies for the Internet Era*, Boston Consulting Group, 2001.
- MERLI G., *E-biz*, Milano, Il sole-24 ore, 2000.
- MCKENNEY J.L., *Waves of change*. Harvard Business School Press, Boston M.A. 1995.
- NEGROPONTE N., *Being Digital*. Alfred A. Knopf, New York, 1995.
- NORMANN R. - RAMIREZ R., *Strategy and the art of reinventing value*, Harvard Business Review 71(5), 1993.
- PERRY J. – SCHNEIDER G., *Commercio elettronico*, Milano, Apogeo, 2000.
- PORTER M., *Competitive Advantage*. Free Press, New York, 1985.
- PORTER M., *What is strategy?*, Harvard Business Review 74(6), 1986.
- PORTER M., *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, 2001.
- RAMIREZ R., *Value co-production: intellectual origins and implication for practice and research*, Strategic Management Journal, n.1, 1999.
- RAMIREZ R., *Action learning: A strategic approach for organizations facing turbulent conditions* Human Relations 36(8), 1983.
- RAYPORT J.F. - SVIOKLA J.J., *Exploiting the Virtual Value Chain*, Harvard Business Review, 1995.
- SAMPLER J.L., *Redefining industry structure for the information age*, Strategic Management Journal Vol.19, 1998.
- STABELL C.B. – FJELDSTAD O.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, Strategic Management Journal, vol. 19, 1998.
- WAYLAND R.E. – COLE P.M., *Customer Connections: new strategies for growth*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.