



ICT E INNOVAZIONE D'IMPRESA

Casi di successo

Rubrica a cura di

Roberto Bellini, Chiara Francalanci

La rubrica *ICT e Innovazione d'Impresa* vuole promuovere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le tecnologie ICT possono fornire a livello di innovazione di prodotto, di innovazione di processo e di innovazione di management. La rubrica è dedicata all'analisi e all'approfondimento sistematico di singoli casi in cui l'innovazione ICT ha avuto un ruolo critico rispetto al successo nel business, se si tratta di un'impresa, o al miglioramento radicale del livello di servizio e di diffusione di servizi, se si tratta di una organizzazione pubblica.

Analisi dei casi di successo dovuti alle tecnologie ICT nell'Innovazione di Business

Roberto Bellini

1. INTRODUZIONE

Dopo aver analizzato ed approfondito, all'interno di questa rubrica, sette casi aziendali in cui l'ICT ha svolto un ruolo centrale nel raggiungimento del successo, sembra opportuno cercare di estrarre da queste esperienze alcune indicazioni di carattere generale sui fattori che hanno portato ogni società esaminata al successo (Tabella 1).

In questa sede adotteremo una metodologia di riferimento per l'interpretazione dei fattori di successo basata sul concetto generale di "processo di innovazione"; il materiale di base utilizzato sarà costituito da tutti i casi studiati e pubblicati fino ad oggi, dei quali verrà considerato e valutato solo ciò che risulta utile per l'analisi di approfondimento dei fattori che hanno portato all'innovazione di business imputabile all'ICT.

2. COSA INTENDIAMO PER INNOVAZIONE E IMPRENDITORIALITÀ

Prima di procedere con l'analisi, definiamo alcuni concetti che ci aiuteranno a condividere le riflessioni sui casi considerati e a selezionare i fattori critici di successo.

In termini molto sintetici, possiamo dire che la

sede in cui si sviluppa la ricerca è il laboratorio, privato o pubblico e che l'obiettivo della ricerca applicata è quello di sviluppare modelli teorici della realtà ed eventualmente prototipi ispirati agli stessi modelli.

La sede in cui si sviluppa l'innovazione è invece l'impresa: secondo Schumpeter l'innovazione è un fondamentale processo economico che "combinava in modo nuovo fattori di produzione tradizionali".

Questo processo economico può dare vita ad una invenzione, allo sfruttamento di una risorsa naturale, all'attuazione di un'idea già applicata in un mercato differente, o ancora alla riprogettazione e al miglioramento di un prodotto già introdotto nel mercato.

L'osservazione dei comportamenti economici delle imprese di successo evidenzia quali sono le condizioni che meglio favoriscono la crescita, attraverso la capacità di produrre un insieme di innovazioni continue: si tratta delle condizioni presenti nel libero mercato, le quali spingono tutti gli attori verso la competitività; infatti:

- da una parte l'attività innovativa nelle economie di libero scambio è assolutamente necessaria come criterio di sopravvivenza delle imprese;
- dall'altra, le nuove tecnologie si sviluppano molto più velocemente perché, in un sistema liberista, è possibile remunerare economica-

	Nome azienda	Settore di industria - prodotti offerti - ruolo tecnologia ICT	Mondo Digitale
1	ODM	Servizi alle imprese e alle persone - informazioni professionali sulle retribuzioni e la gestione delle risorse umane - ruolo ICT globale	n. 14; p. 70-75
2	TEKNO	Manifatturiero elettromeccanico - verricelli e sistemi di trazione elettrici - ruolo ICT per la pianificazione e il controllo	n. 15; p. 75-82
3	Esprinet	Distribuzione prodotti digitali a imprese e consumatori - ruolo ICT per l'ottimizzazione dei processi e della gestione	n. 16; p. 71-76
4	Concessionari Alfa Romeo	Distribuzione auto a imprese e consumatori - ruolo ICT per il supporto integrato ai processi di marketing e di vendita	n. 17; p. 72-78
5	Hotel Solutions	Servizi alle imprese del turismo, settore alberghiero - gestione prenotazioni e ricavi (Yield Management) - ruolo ICT globale	n. 18; p. 79-84
6	Tarasconi Trasporti	Servizi di trasporto intermodale - ruolo ICT per il supporto ai processi gestionali nel trasporto e informazioni sulla viabilità e sul traffico	n. 19; p. 79-84
7	Funambol	Servizi alle imprese e ai consumatori di telefonia mobile - ruolo ICT globale	n. 20; p. 73-78

mente gli innovatori affinché condividano le loro conoscenze.

In particolare, per quanto riguarda le tecnologie ICT, è opportuno precisare tre diversi ruoli che queste ultime possono svolgere rispetto all'innovazione:

□ **Innovazione di prodotto:** la tecnologia ICT può svolgere un ruolo di innovazione sia per i prodotti/servizi basati su ICT che per quelli basati su tecnologie *non ICT*. La tecnologia ICT genera innovazione di prodotto quando:

- permette di creare un nuovo pacchetto di software destinato alla vendita ad imprese o consumatori in associazione all'attività di assistenza;
- permette di realizzare un nuovo servizio per imprese o consumatori in settori come quello finanziario, turistico, dei servizi al pubblico ecc;
- permette di introdurre intelligenza o possibilità di localizzazione in prodotti *non ICT* come le macchine utensili, gli elettrodomestici e in generale le attrezzature per la casa e l'ufficio, oppure di localizzare un'auto o un carro ferroviario ecc..

□ **Innovazione di processo:** la tecnologia ICT genera innovazione di processo quando permette di realizzare servizi tradizionali e non, che in passato erano svolti con procedure manuali, mediante procedure automatiche; esempi sono le procedure bancarie e assicurative, le procedure dei servizi pubblici e dei servizi professionali alle imprese ecc..

□ **Innovazione gestionale:** infine, la tecnologia ICT può fornire innovazione gestionale quando migliora la gestione amministrativa e operativa dell'impresa, la pianificazione e il controllo, la monitoraggio del livello di funzionamento dei processi piuttosto che dello stato amministrativo e operativo di clienti, fornitori, partner ecc..

Nel caso in cui le tecnologie ICT contribuiscano sia alla configurazione/erogazione del prodotto/servizio che all'automazione del processo di erogazione, parliamo di *tecnologie di produzione dei servizi vendibili*; nel caso in cui le tecnologie ICT apportino un loro contributo a tutti i tre livelli di innovazione, parliamo di *ruolo ICT globale*.

Baumol argomenta che esistono diverse tipologie di imprenditori, tuttavia ciò che fa la differenza fra l'uno e l'altro è *l'intensità dell'energia che ognuno di loro utilizza nel produrre innovazione*, giacché questo fattore potenzia la crescita economica: quest'ultima dipende dagli incentivi messi in campo dal sistema economico. Nel seguito, per classificare gli imprenditori dei casi analizzati, parleremo di livello dell'*energia di innovazione*.

L'imprenditorialità, infine, è l'atto di fare innovazione, non è quindi qualcosa di correlato alla scienza o alla ricerca, ma piuttosto al cambiamento delle regole del gioco nella competizione economica. Fra queste regole del gioco rientrano naturalmente il fatto che ci sia un tipo di prodotto/servizio che soddisfi un bisogno espresso da un mercato e che il valore che la clientela

TABELLA 1

Casi di successo analizzati

0

è disposta a riconoscere in termini di prezzo sia sufficiente a coprire i costi delle possibili modalità di produzione, di erogazione e di promozione e i costi del capitale impegnato.

Proviamo quindi ad evidenziare le caratteristiche dei sette casi considerati, scegliendo come fattori critici di successo quelli che le teorie dell'innovazione considerano rilevanti:

- a. il tipo di prodotto e il tipo di mercato;
- b. il livello competitivo del nuovo prodotto/servizio;
- c. il ruolo dell'imprenditore e l'energia di innovazione che questi esprime;
- d. il ruolo della tecnologia nel processo di innovazione;
- e. gli altri fattori critici di successo che emergono dall'analisi.

3. ANALISI DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEI CASI CONSIDERATI

3.1. Caso ODM

Il successo del caso *ODM* è dovuto all'introduzione di un'innovazione nell'area dei servizi professionali per le imprese e alla conseguente innovazione di processo. Come società di consulenza infatti, abituata a sviluppare una relazione con il cliente molto profonda ma anche molto destrutturata, *ODM* decide di sfruttare la competenza acquisita nell'area della gestione delle risorse umane e delle retribuzioni in particolare, lanciando una serie di servizi, con un alto livello di standardizzazione e supportati da un altrettanto alto livello di automazione. Questi servizi sono disegnati tenendo conto della concorrenza di alcune grandi multinazionali che operano nello stesso settore.

Il ruolo dell'imprenditore è fondamentale sia per la definizione del prodotto/servizio offerto che per l'acquisizione di dati su base gratuita attraverso un servizio di valutazione della retribuzione messo a disposizione della totalità dei dipendenti delle imprese italiane. L'offerta del nuovo servizio *ODM* causa una immediata riduzione della soglia di ingresso nel mercato dei servizi di analisi retributiva e permette che il servizio venga offerto non solo alle multinazionali, ma anche alle piccole e medie imprese. L'energia di innovazione dell'imprenditore è determinante soprattutto nella fase di lancio del servizio, quando si comprende cosa ne limita il decollo: il "ritardo culturale" dei potenziali clienti rispetto al-

l'uso delle tecnologie informatiche. Infatti, numerosi amministratori delle piccole/medie imprese che gestiscono direttamente le risorse umane, risolvono il problema facendo ricorso ad una tradizionale modalità di erogazione, che fa uso di supporti cartacei, ignorando la possibilità di utilizzare supporti elettronici.

Il ruolo della componente tecnologica ICT si sviluppa su tre piani: permette di realizzare il nuovo prodotto/servizio ed è quindi una componente dell'innovazione di prodotto; permette di sviluppare tutta la produzione e distribuzione del prodotto/servizio via web e di automatizzare la gestione con un alto livello di integrazione delle varie fasi di lavoro, in modo da fornire agli addetti *ODM* una visione completa del processo, dal momento in cui il cliente ordina il prodotto al momento in cui lo riceve e lo utilizza. Infine, il nuovo sistema di gestione permette di monitorare l'ordine e la consegna del Report Retributivo, di produrre la fattura sulla base del servizio consegnato e di monitorare la chiusura della transazione.

Per consolidare il business acquisendo un portafoglio di circa 1.500 clienti e una banca dati di 1,5 milioni di record retributivi, l'imprenditore impegna un'energia di innovazione di circa sei anni.

3.2. Caso TEKNO

Il successo del caso *TEKNO* è imputabile all'introduzione di un'innovazione di prodotto e di un'innovazione di processo: Tekno aggiunge alla produzione di verricelli per conto terzi - cioè come subfornitore - la produzione e la commercializzazione diretta di un "sistema elettrico di trazione" basato sulle stesse competenze ma realizzato attraverso un processo di produzione diverso. Alla complessità di gestione di due linee di produzione si aggiunge anche la difficoltà nell'affrontare, riconoscere e servire un mercato differente.

Il ruolo della componente tecnologica ICT deve essere concepito come quello di una classica innovazione gestionale, in cui l'obiettivo raggiunto, è quello di integrare nella pianificazione e nel controllo della produzione, la gestione dei sistemi di produzione sia dei verricelli che dei sistemi di trazione, soprattutto verso la rete di fornitura. L'innovazione gestionale è certamente molto importante dal punto di vista del miglioramento del sistema di pianificazione e di controllo della produzione, ma risulta relativamente meno importante rispetto all'innovazione di prodotto.

Mentre il ruolo della coppia di imprenditori è fondamentale per quanto riguarda l'innovazione di prodotto e la capacità di sviluppare un nuovo mercato, l'innovazione gestionale con l'introduzione del sistema ICT di supporto alla pianificazione e al controllo della produzione viene seguita direttamente dal responsabile del sistema informativo, che è responsabile anche della qualità e dei processi.

I due imprenditori coinvolti esprimono comunque la loro energia di innovazione solo negli ultimi cinque/sei anni, dato che per i precedenti venti anni si sono occupati solo del lavoro di subfornitura.

3.3. Caso Esprinet

Il successo del caso *Esprinet* è dipeso dalla capacità imprenditoriale che ha portato allo sviluppo, nel corso di alcuni anni, di un sistema distributivo integrato che permette di "vedere" tutta la filiera del prodotto, dal momento in cui viene ordinato dal punto vendita locale al momento in cui viene consegnato, fatturato e incassato su uno qualunque dei nove canali attraverso i quali il prodotto raggiunge il cliente finale, consumer o business. La rete distributiva *Esprinet*, a differenza di quella dei concorrenti, viene indirizzata sia verso il mercato business che verso il mercato consumer. Altri due fattori concorrono al successo di *Esprinet*:

- la capacità di adeguamento ai cambiamenti del mercato dei prodotti digitali, i quali vengono continuamente rinnovati, sia per il business che per il consumatore, e i cui costi sono in costante diminuzione. In questa situazione, la sopravvivenza della distribuzione è garantita solo dalle sofisticate soluzioni di riduzione dei costi di gestione dei vari canali;

- il ruolo di distributore puro che *Esprinet* svolge per i venditori internazionali e nazionali (in quanto non produce e vende i propri prodotti sul mercato).

Anche in questo caso la tecnologia ICT svolge un ruolo essenziale di innovazione di processo e di gestione, a cui l'imprenditore aggiunge componenti di servizio per i suoi clienti (i distributori finali della rete) sempre basati su tecnologie ICT.

3.4. Caso Rete Concessionari Alfa Romeo

Il successo del caso *Rete Concessionari Alfa Romeo*, relativo alla distribuzione del bene durevole "auto", è stato determinato dalla decisio-

ne presa dalla casa madre, in particolare dalla direzione commerciale e *marketing*, di rendere disponibili tutte le informazioni sui clienti e sul mercato, alle piccole imprese commerciali facenti parte della propria rete. L'implementazione dei servizi di gestione del portafoglio clienti a favore di ciascun operatore, delegata ad una società di consulenza esterna con forti competenze di *marketing*, ha permesso di rendere disponibili tutti i dati di profilatura della clientela e di monitoraggio delle azioni commerciali dei singoli venditori e di reinterpretarli in termini di *benchmark* della produttività commerciale misurata anche rispetto alla segmentazione della clientela di ciascun operatore della rete.

Per quanto riguarda il contributo della tecnologia ICT, siamo di fronte ad un'innovazione di processo e di gestione che agisce sulla catena del valore della distribuzione e dell'assistenza tecnica.

Sono rilevanti in questo caso tutti i ruoli degli imprenditori coinvolti: il direttore della divisione della casa madre, il titolare della società di consulenza che sviluppa i servizi di *marketing* e ogni singolo operatore della rete (concessionario). Il processo su cui si agisce è quello di vendita e l'oggetto dell'analisi è il cliente finale, del quale si vogliono conoscere tutte le sfumature del comportamento di acquisto e di utilizzo del bene. In questo caso l'energia di innovazione degli imprenditori coinvolti è molto alta, dato che tutto il processo di innovazione viene realizzato e installato in pochi mesi (tre o quattro) e l'operatività del sistema si stabilizza nel corso di un anno.

3.5. Caso Hotel Solutions

Il successo del caso *Hotel Solutions* è derivato dalla realizzazione e commercializzazione, a partire dal 2005, di:

- un prodotto, costituito da un pacchetto software che sviluppa modelli previsionali basati sulle prenotazioni, in grado di ottimizzare la ricettività del singolo albergo su un orizzonte di sei mesi e di massimizzare i ricavi attraverso opportune politiche di prezzo, realizzate tenendo conto dei prezzi della concorrenza per alberghi che offrono ricezione in perimetri turistici comuni. Se il cliente acquista la licenza d'uso del prodotto è di conseguenza a suo carico la gestione delle prestazioni del sistema;

- una serie di servizi in *outsourcing* accessibili via web da qualunque operatore alberghiero ne faccia richiesta e che sia d'accordo nel far tran-

sitare le sue prenotazioni attraverso il sistema di Hotel Solutions.

In entrambi i casi il sistema è al servizio di una nuova figura professionale che prende il nome di Revenue Manager, il quale opera presso la struttura alberghiera. Il sistema è particolarmente adatto alle grandi e grandissime catene alberghiere, che tendenzialmente si orientano all'acquisizione del prodotto; per le piccole reti alberghiere e le singole gestioni è molto più conveniente acquistare i servizi in *outsourcing*. L'imprenditore punta principalmente al business in *outsourcing*, lasciandosi comunque aperta la possibilità di vendere anche il prodotto, come farebbe tipicamente una software house; il ruolo dell'imprenditore è molto delicato perché si tratta di un business innovativo che deve affermarsi in un Paese dove manca una cultura informatica relativa a questa tipologia di servizi e che potrebbe trovarsi in competizione con altri sistemi a livello internazionale; l'obiettivo del pareggio (*break even*) è previsto al terzo anno di attività (2007).

Il ruolo della tecnologia ICT in questo caso è essenziale su tutti i tre piani dell'innovazione: considerando l'offerta in *outsourcing*, contribuisce all'innovazione del servizio, all'innovazione del processo di produzione e distribuzione via web e all'innovazione gestionale. Dal punto di vista gestionale, il sistema permette di monitorare l'attività di ogni singolo operatore alberghiero in base alle prenotazioni e ai ricavi previsti: si tratta ancora di nuovi servizi alle imprese basati sull'ICT per sostenere il mercato del turismo, in particolare il settore alberghiero. All'origine del nuovo business vi è l'analisi approfondita del settore turistico e la capacità dell'imprenditore di trasformare la competenza acquisita in un servizio in *outsourcing*, strutturato e ripetibile.

3.6. Caso Tarasconi Trasporti

Il successo del caso *Tarasconi Trasporti* è determinato dalla realizzazione di due sistemi di tipo informativo: un sistema interno (Voyager) di supporto ai propri processi gestionali nel settore del trasporto intermodale e un sistema esterno (Felixia), ad accesso gratuito, messo a disposizione degli operatori del settore, anche concorrenti.

Analizziamo solo il contributo all'innovazione del sistema Voyager, dato che il secondo è stato realizzato solo a fini promozionali. Tarasconi utilizza il sistema Voyager per ottimizzare la ge-

stione del trasporto merci tenendo conto di due necessità:

- poter pianificare l'ottimizzazione del trasporto merci rispetto ai vari mezzi disponibili, ai vincoli di sicurezza, al traffico e ai consumi;
- poter tracciare e monitorare il percorso della merce dal momento in cui è stata consegnata fino alla consegna a destinazione, qualunque sia il percorso pianificato per il trasporto di un singolo collo.

Il sistema Voyager è considerato uno dei fattori che ha permesso di conquistare la leadership nel settore del trasporto intermodale, distanziando tutti gli altri concorrenti.

Il sistema Voyager ha determinato un elevato livello di ottimizzazione dei costi di gestione del trasporto e contestualmente un alto livello di qualità del servizio fornito alla clientela; dal punto di vista del ruolo svolto dall'ICT si tratta di un contributo all'innovazione di processo e all'innovazione gestionale, in cui l'energia di innovazione dell'imprenditore ha trovato un terreno favorevole.

3.7. Caso Funambol

Il successo del caso *Funambol*, si sviluppa a partire da un'intuizione dell'imprenditore, il quale "vede", con modalità completamente diverse da quelle dei concorrenti, la realizzazione di un'applicazione già presente sul mercato: la sincronizzazione della rubrica e degli impegni personali degli utenti di telefonia mobile.

In questo caso l'innovazione parte dal prodotto e si basa sull'approccio *open source*: l'imprenditore ritiene che il contributo degli *open source* possa essere determinante sia per il miglioramento della qualità del prodotto e il miglioramento del suo livello di aggiornamento, sia per la sua commercializzazione. La strategia commerciale *open source* è basata sul gradimento del prodotto da parte degli interessati che si attivano per promuoverlo loro sponte; naturalmente l'imprenditore prepara e attiva anche un'offerta tradizionale rivolta ai grandi operatori di telefonia mobile ma sempre lasciando al web-market l'iniziativa.

Lo sviluppo dell'approccio vincente diventa possibile solo quando l'imprenditore, dopo un paio di tentativi, decide di migrare in Silicon Valley dove installa la sua struttura di marketing e la sua struttura finanziaria, lasciando a Pavia la struttura di ricerca e di produzione, poiché ritie-

ne che il mancato decollo non dipenda né dai costi di produzione né dalle competenze di ricerca e sviluppo. Trattandosi di un prodotto software è chiaro che il ruolo della tecnologia ICT è fondamentale su tutti i piani, del prodotto, del processo di produzione e distribuzione e della gestione, ma è la diversa combinazione rispetto al territorio che ne decreta il successo.

4. CONCLUSIONI

4.1. Il tipo di prodotto e il tipo di mercato

I tre casi di successo analizzati si basano sulla realizzazione di *servizi innovativi* che vengono sviluppati ed erogati prevalentemente nel segmento *B2B*. Il fatto che siano presenti numerosi casi di servizi immateriali trova una motivazione sia nell'evoluzione del sistema economico, che privilegia l'economia dei servizi rispetto all'economia dei prodotti materiali, sia nell'evoluzione e nella funzione svolta dall'ICT per la realizzazione di questi tipi di offerta: il ruolo dell'ICT è quello di *tecnologia di produzione e distribuzione dei servizi vendibili*.

Con il contributo dell'ICT si producono sia servizi per il settore ICT-operatori di telefonia mobile, come nel caso Funambol, che servizi professionali all'impresa per settori diversi come quello dei servizi di supporto alla gestione delle risorse umane (ODM), quello dei servizi al settore turistico-alberghiero (Hotel Solutions) e quello dei servizi al settore dei trasporti (Tarasconi Trasporti).

Gli altri casi analizzati riguardano invece prodotti materiali, due sono relativi all'introduzione di servizi per gli operatori della distribuzione e uno solo riguarda il classico sistema informatico di supporto al controllo di gestione, dove il successo è determinato, in misura relativa, dall'introduzione di questo sistema, e in maniera preponderante dal lancio di un nuovo prodotto, in questo caso di tipo materiale.

In altre parole sembra che, in via di principio, non ci siano limiti allo sviluppo di servizi innovativi basati su ICT in tutti i settori economici. D'altra parte si possono anche aggiungere nuovi servizi alla gestione di prodotti materiali tradizionali (nel nostro caso, la distribuzione); in base a questa chiave interpretativa, cinque dei sette casi di successo esaminati sono dovuti all'innovazione di servizi realizzati attraverso l'ICT.

4.2. Il livello competitivo del nuovo prodotto/servizio

Tutti i nuovi prodotti e servizi nascono come risposta ad una pressione competitiva che trascura alcuni segmenti di mercato, solitamente quelli relativi alle piccole e medie imprese: ricordiamo che la prevalenza dei servizi innovativi riguarda il B2B.

Generalmente, possiamo dire che l'intuizione imprenditoriale di un nuovo prodotto/servizio trova uno sbocco se l'offerta conseguente si orienta a segmenti di mercato non ancora coperti da servizi/prodotti con analoghe funzioni d'uso, ma la cui prestazione è dimensionata per uno specifico segmento. In altre parole stiamo parlando di iniziative imprenditoriali che possiamo classificare per una *innovazione incrementale* rispetto al prodotto/servizio e per una *innovazione sul mercato* rispetto all'impresa. Tutti i sette casi analizzati si classificano in queste due categorie.

4.3. Ruolo dell'imprenditore e energia di innovazione che esprime

Il ruolo dell'imprenditore è assolutamente determinante, sia per l'innovazione dei servizi che per l'innovazione dei prodotti. Questa affermazione può sembrare ovvia nell'analisi *ex post*, ma deve essere articolata ulteriormente rispetto alla semplificazione adottata nell'analisi di primo livello: abbiamo infatti notato che tutti gli imprenditori dei casi analizzati dimostrano di avere una grande *competenza nella progettazione* (design) del nuovo prodotto/servizio, nel suo lancio sul mercato e nella sua commercializzazione. Nel caso TEKNO, ad esempio, il ruolo determinante dei due imprenditori è accompagnato da una notevole capacità di interazione e realizzazione del sistema di controllo di gestione informatizzato da parte del responsabile dei sistemi informativi. Infine, quella che abbiamo chiamato *energia di innovazione* si esprime con modalità e intensità diverse in ciascuno dei casi analizzati, ma è comunque determinante per spiegare come siano state superate le difficoltà che il mercato inevitabilmente frappone per arrivare al successo di business.

4.4. Ruolo della tecnologia nel processo di innovazione

In tre casi su sette, quelli caratterizzati dall'innovazione del servizio, il ruolo della tecnologia è di tipo globale: permette di configurare il nuo-

vo servizio (*innovazione di prodotto*), ne permette la produzione e la distribuzione (*innovazione di processo*) e, infine, ne permette la gestione a partire dall'ordine del cliente fino all'erogazione e chiusura del rapporto di collaborazione, includendo anche le fasi amministrative di gestione dell'ordine, della fatturazione e dell'incasso (*innovazione gestionale*). Nel caso ODM ne permette anche l'attuazione della profilatura del cliente; in altre parole, come abbiamo già sottolineato, la tecnologia ICT svolge il ruolo di tecnologia di produzione dei servizi vendibili. Nei due casi relativi all'attività di distribuzione la tecnologia assume essenzialmente un ruolo nell'innovazione di processo e nell'innovazione gestionale. Infine, nei casi TEKNO e Tarasconi assume solo un ruolo nell'innovazione gestionale.

L'ICT, in tutte le realtà esaminate, integra la completa *tracciabilità* della catena del valore per singolo cliente e/o per singola commessa; nel caso delle reti distributive la tracciabilità della singola transazione coinvolge tutti gli operatori implicati, lasciando a ciascuno un'indicazione del plusvalore ottenuto lungo la catena del valore che "dirige" il prodotto dal fornitore al cliente finale.

4.5. Altri fattori critici di successo emersi dall'analisi

Esistono altri fattori critici che permettono di spiegare il successo dei casi analizzati, anche se sono di difficile interpretazione in termini generali. Ci sembra comunque utile sottolineare un fattore che caratterizza il primo e l'ultimo caso di successo considerato: l'approccio di tipo *open source*.

Nel caso ODM l'approccio *open source* si riscontra nella fase di acquisizione dei dati sul-

le retribuzioni: il criterio è quello di mettere a fattor comune i dati acquisiti fornendo un piccolo servizio personalizzato (quanto guadagnano): tutti coloro che accedono sono contemporaneamente fornitori di informazioni e utilizzatori di un servizio basato sulla loro stessa informazione e su quelle di tutti coloro che li hanno preceduti.

Nel caso Funambol, l'adozione dell'approccio *open source* è parte integrante dell'offerta commerciale e di aggiornamento tecnico: la realizzazione dei miglioramenti del prodotto è affidata a risorse *open source* e tale approccio è utilizzato anche sul piano commerciale; infatti Funambol reagisce alle richieste degli operatori di telefonia mobile con offerte molto mirate, senza però rispondere con un'azione proattiva, tentata e risultata troppo onerosa e incerta in una prima fase di impostazione dell'attività commerciale.

Bibliografia

- [1] Bertelè Umberto, Chiesa Vittorio, Noci Giuliano; prefazione di Esposti Massimo: *Creare valore con la rete: innovazioni gestionali e nuove opportunità di business nel post new economy*. Milano - Il Sole 24 Ore, 2002.
- [2] Christensen Clayton M.: *Il dilemma dell'innovatore*. FrancoAngeli, 2001, Milano.
- [3] Baumol William: *The Free-Market Innovation Machine*. Princeton University Press, 2004.
- [4] Utterback James M., con prefazione di Butera F.: *Padroneggiare le dinamiche dell'innovazione industriale*. Franco Angeli, 2003.
- [5] Normann Richard: *La gestione strategica dei servizi*. Etas 1999.

ROBERTO BELLINI è docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP - Politecnico di Milano, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese. Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per Aica del Cantiere dei Mestieri ICT.
E-mail: roberto.bellini@polimi.it

CHIARA FRANCALANCI è professore associato di Sistemi Informativi al Politecnico di Milano. Ha scritto numerosi articoli sulla progettazione e sul valore economico delle tecnologie informatiche, svolto attività di ricerca e consulenza nel settore finanziario e manifatturiero sia in Italia sia presso la Harvard Business School ed è editor del Journal of Information Technology.
E-mail: francala@elet.polimi.it