

Manager italiani in ritardo nella rivoluzione web

«NON SIAMO DI FRONTE A UN SEMPLICE STRUMENTO, MA A UNA TECNOLOGIA TRASFORMATIVA, CHE RIMETTE IN GIOCO IL MODO DI CONCEPIRE L'IMPRESA», DICE GRANELLI DI KANSO. MA AL MOMENTO CHI SI OCCUPA DI INTERNET RICOPRE RUOLI SOLAMENTE MARGINALI

Filippo Santelli

Un dialogo aperto con i clienti, in tempo reale. Una vetrina globale, accessibile in pochi click anche dai mercati più lontani. Che il web sia uno strumento decisivo per lo sviluppo del business, è un'evidenza sotto gli occhi di tutte le imprese italiane. Lo conferma un recente sondaggio di ManagerItalia: nove dirigenti su dieci ritengono che l'impatto del digitale sul futuro delle loro aziende sarà molto (51%) o abbastanza importante (39%). Il fatto che aprire un profilo Facebook o un negozio virtuale costi meno tempo e denaro di un punto vendita fisico, rischia però di essere ingannevole. «Non siamo di fronte a un semplice strumento, ma a una tecnologia trasformativa, che rimette in gioco il modo di concepire l'impresa», dice Andrea Granelli, già direttore della ricerca in Telecom Italia, ora presidente della società di consulenza Kanso. «Nelle aziende italiane il Chief information officer, il responsabile dell'IT, e il manager dell'e-commerce hanno spesso ruoli marginali. E in molti casi mancano del tutto competenze adatte a gestire questa trasformazione».

Che comincia dalle relazioni con l'estero, dal volto che l'azienda mostra ogni giorno ai clienti. «Quando si dialoga sul web non solo le persone hanno nome e cognome, ma soprattutto una rete estesa di relazioni», dice Giacomo Biviano, vice direttore generale di Illycaffè. L'impresa triestina ha lanciato una piattaforma per il commercio elettronico già nel 2002. Oggi vale il 4% del fatturato complessivo, specie negli Stati Uniti, mercato vasto e difficile da coprire solo con la rete dei punti vendita: «Una volta che ci si espone non è più possibile nascondersi, come accadeva un tempo. Anche un singolo utente insoddisfatto può decretare attraverso il suo network il successo o l'insuccesso di un prodotto». Questione di accessibilità e trasparenza, una reattività che tutta

la struttura deve fare propria. «Ci vogliono specialisti del digitale, certo - continua Biviano - ma il cambiamento di mentalità deve partire dall'alto, dai top manager, che lo devono trasmettere all'azienda».

Perché il cliente che entra nel negozio è lo stesso che si informa sui prezzi via internet, che chiama il call center, e che magari acquista un prodotto dal tablet. «Costumer journey» si definisce,

un viaggio su mezzi diversi che le aziende devono imparare a seguire: «Vogliamo che nei diversi punti di contatto che stabiliscono con noi i clienti vivano un'esperienza uniforme e soddisfacente», conferma Sabrina Lucini, e-commerce manager di Ikea Italia. La multinazionale svedese ha lanciato a fine del 2012 un negozio virtuale nel nostro Paese, realizzandovi nel primo anno l'1% del fatturato complessivo. L'obiettivo è arrivare al 5% entro il 2015 e al 10% entro il 2020. «Più che di cliente multicanale, noi parliamo addirittura di cliente omnicanale», spiega la dirigente 43enne. «Per accontentarlo il lavoro di squadra è decisivo: io mi muovo a stretto contatto con il marketing, il commerciale, ma anche con il customer care e la logistica. E rispondo direttamente al country management».

Quanto a vendite virtuali, le aziende italiane sono in ritardo rispetto ai concorrenti europei. Pur se in crescita del 18%, nel 2013 si sono fermate poco oltre gli 11 miliardi di euro, calcola l'Osservatorio del Politecnico di Milano. Inglese, francesi e tedeschi fanno da tre a sette volte tanto. Tra i primi 30 e-seller d'Europa,

neppure uno è tricolore. E tra le nostre pmi, solo una su dieci vende in Rete, mentre il 47% è del tutto offline. Certo, i clienti italiani sono tra i più tradizionalisti: «Colpa delle infrastrutture: fino a qualche anno fa, con la bassa penetrazione di internet, non c'era mercato», dice Franco Denari, 34enne amministratore delegato di Eataly Net, la startup che da

metà dell'anno scorso ha lanciato in Italia, Stati Uniti e Giappone l'e-store del colosso alimentare. Controllata da Eataly, ma con un budget autonomo, «proprio per focalizzarsi sull'obiettivo e-commerce e crescere in maniera rapida». Racconta di una sua esperienza precedente, in un'azienda finlandese: «In Paese così piccolo esportare è l'unica strada, le imprese sono pronte a calcare canali diversi e innovativi. Quelle italiane ci sono arrivate in ritardo: questione di competenza, di volontà degli imprenditori e di scarsa capacità di sviluppare progetti integrati».

Limiti pesanti visto che sui mercati mondiali, specie quelli emergenti, terreno di caccia per il made in Italy, si fa shopping ad alta velocità. Nel lusso, stima Boston Consulting Group, il 53% degli acquisti globali passa in qualche modo attraverso l'online: chi compra sul sito direttamente (7%) o dopo aver provato in negozio (8%), chi fa la strada inversa, informandosi sul web e poi passando nel punto vendita (38%). Di più, il digitale si integra nello spazio fisico, *bricks and clicks*.

Illy ha iniziato a sperimentare il modello nel suo store londinese di Regent Street. «Ogni cliente ha a disposizione un tablet che può usare per ordinare online il caffè che assaggia - racconta Biviano - o per conoscere la storia e la cultura che stanno attorno ai chicchi». Un'esperienza di consumo aumentata, risorsa preziosa per comunicare la qualità italiana. «Il digitale funziona solo se si lega alle domande strategiche dell'azienda: chi siamo? chi ci compra? perché?», commenta Andrea Granelli, che ha da poco pubbli-

cato un libro intitolato *Il lato oscuro del web*. «Già, la Rete può essere anche una trappola se affrontata con superficialità. Posso decidere di vendere online negli Stati Uniti, ma non funzionerà senza un supporto logistico adeguato». Problema relativo per le grandi imprese multinazionali, molto meno per quelle piccole e medie.

Un esempio di come l'opzione digitale possa impattare sull'organizzazione nel suo insieme. Se non ora, nel prossimo futuro. Il 97% dei dirigenti interpellati da ManagerItalia si aspetta che inciderà sulle relazioni con fornitori e partner industriali, visto che l'informatizzazione di dati e degli ordini sta spingendo la catena di produzione verso il *just in time*. E il 72% del campione pensa che modificherà anche i processi di business. Specie nel terziario, dove le tecnologie diventano il veicolo per un nuovo modo, smart, di lavorare, disancorato da orari e spazi fissi. «A patto che le aziende acquisiscano figure in grado di comprendere questa svolta, coniugando conoscenze tecniche e cultura umanistica», dice Granelli. «E che diano loro la possibilità di incidere sulle decisioni strategiche». Strutturandosi anche al loro interno in maniera diversa: «La Rete può ispirare anche nuovi modelli organizzativi», conclude. «Un management 2.0, meno gerarchico e più aperto. Anche se finora si vede solo nelle imprese innovative, più che altro all'estero».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ACQUISTI ONLINE DI CHI USA INTERNET

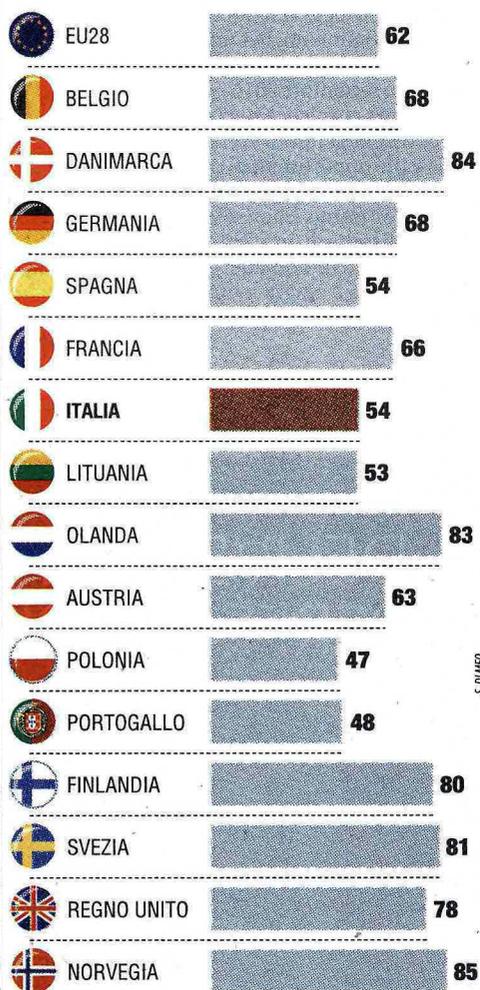
Dati 2012, in %

	Abiti e abbigliamento sportivo	Viaggi e vacanze	Libri, riviste e learning	Cibo e grocery	TOTALE
EU28	32	32	23	9	59
BELGIO	20	28	15	5	55
DANIMARCA	40	56	28	9	79
GERMANIA	49	39	41	11	77
IRLANDA	26	43	21	6	57
GRECIA	15	15	7	(2)	36
SPAGNA	14	28	11	6	43
FRANCIA	38	39	23	8	69
ITALIA	8	14	8	2	29
LUSSEMBURGO	32	52	47	10	73
UNGHERIA	14	13	15	3	35
OLANDA	37	42	30	9	69
AUSTRIA	34	33	29	7	60
POLONIA	25	8	14	10	47
PORTOGALLO	13	17	10	7	35
FINLANDIA	41	50	28	4	72
SVEZIA	43	60	38	7	79
REGNO UNITO	51	51	36	21	82
NORVEGIA	36	58	31	(5)	80

S. DI MEO

CHI USA IL WEB TUTTI I GIORNI

In % sul totale



S. DI MEO



1



2

Qui sopra, **Giacomo Biviano** (1), vice direttore generale di Illycaffè e **Sabrina Lucini** (2), e-commerce manager Ikea Italia



1



2

Qui sopra, **Andrea Granelli** (1), presidente della società di consulenza Kanso, e **Franco Denari** (2), ad di Eataly Net

