

## **Processi di sviluppo e apprendimento delle piccole imprese attraverso il commercio elettronico**

*Un modello esplicativo delle opportunità e dei rischi connessi al ricorso ad internet alla luce di alcuni casi aziendali (\*)*

### **CARMINE BIANCHI**

Professore Associato di  
Economia Aziendale e Programmazione e Controllo  
Università di Foggia  
<http://www.unipa.it/~bianchi>  
bianchi@unipa.it

### **ENZO BIVONA**

Dottorando di ricerca in Economia Aziendale  
Università di Catania  
Master in System Dynamics  
Università di Bergen (Norvegia)  
enzobivona@sciepol.unipa.it

### **Abstract**

Il presente lavoro tenta di delineare un modello esplicativo dei processi di costituzione e degrado delle risorse-chiave necessarie per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile attraverso il ricorso al commercio elettronico. Tale modello si basa sull'adozione di due complementari prospettive di studio: l'analisi dell'azienda vista come sistema di risorse-chiave e la rappresentazione delle relative dinamiche alla luce dei circuiti di causa-effetto sottostanti ai processi di sviluppo aziendale.

Esso si propone di dimostrare come l'adozione di una chiave di lettura sistemica dell'azienda, volta a cogliere i nessi di causa-effetto, i ritardi temporali nonché le relazioni non lineari tra le variabili in gioco, aiuta i decisori ad esplicitare i propri modelli mentali e a metterli in discussione, alla ricerca di una migliore comprensione dell'assetto del *sistema rilevante*.

**Parole chiave:** Piccola impresa, Commercio elettronico, Apprendimento, Sviluppo, Dinamica dei sistemi, *Micromondi*, *Resource-based-theory*

### **1. Il commercio elettronico come “leva” per lo sviluppo della piccola impresa.**

Nel corso dell'ultimo quinquennio, il commercio elettronico ha costituito un'importante 'leva' per lo sviluppo aziendale. Infatti, esso consente all'impresa di ampliare il proprio mercato potenziale, perseguendo delle strategie di internazionalizzazione e di stabilire un contatto diretto con il consumatore, accorciando così il canale logistico.

I casi di successo descritti dalla letteratura di management e sempre più divulgati attraverso i mezzi di comunicazione di massa, unitamente ai costi apparentemente esigui da sostenere per avviare un sito internet mediante il quale vendere i propri prodotti, stanno incoraggiando un crescente numero di piccole imprese a perseguire una strategia di sviluppo basato sul commercio elettronico. Non sempre, tuttavia, queste iniziative sembrano aver condotto ai risultati attesi. Infatti, da ricerche effettuate in Europa è emerso un elevato tasso di mortalità dei siti internet aziendali <sup>1</sup>, con particolare riguardo alle piccole imprese.

---

(\*) Questo articolo è stato elaborato congiuntamente dai due autori. Tuttavia, in sede di stesura finale, i paragrafi 1, 3.1, 3.3 e 4 sono attribuibili a Carmine Bianchi, mentre i paragrafi 2, 3.2, 3.4 e 3.5 sono attribuibili ad Enzo Bivona.

<sup>1</sup> Da una ricerca del Politecnico di Milano è emerso che “in Italia, in sei mesi, il 42% dei siti che effettuavano vendite al pubblico sono scomparsi, travolti da bilanci che non stavano in piedi”. Cfr. Corriere della Sera, 12 maggio 2000.

Quali sono le cause di questo fenomeno? Quali processi decisionali sono sottostanti alle strategie e politiche di sviluppo basate sul commercio elettronico che la piccola impresa persegue? Quali sono i rischi che il piccolo imprenditore può incontrare riguardo, ad esempio, alla gestione del proprio canale logistico, al dimensionamento della capacità produttiva, alla valutazione delle politiche finanziarie riguardanti gli investimenti nella realizzazione, manutenzione e promozione del sito e ai fabbisogni di capitale circolante connessi alla dinamica delle vendite? Quali relazioni la piccola impresa è in grado di instaurare con altre aziende collocate lungo il medesimo canale logistico per la distribuzione dei prodotti venduti attraverso internet? Quali competenze dovrebbero essere sviluppate dalla piccola impresa con riferimento, ad esempio, alla gestione del sito, alla integrazione del sistema di gestione degli ordini acquisiti via internet con il resto del sistema informativo aziendale, o ancora con riferimento alla gestione dell'immagine aziendale e dei rapporti con la clientela? Di quali strumenti di controllo la piccola impresa dovrebbe dotarsi al fine di governare i processi di sviluppo alimentati dal ricorso a internet? In che modo i suddetti ed altri aspetti collegati al commercio elettronico vengono correlati a sistema nella mente dell'imprenditore? Attraverso quali leve direzionali l'imprenditore percepisce di poter intervenire al fine di governare i processi di sviluppo aziendale attraverso internet? In che misura i ritardi temporali tra cause ed effetti vengono percepiti?

Sulla base delle suddette domande e dei risultati di ricerca riportati in letteratura, gli autori del presente scritto hanno avviato uno studio volto a delineare alcuni aspetti significativi riguardanti il comportamento delle piccole imprese che hanno intrapreso un sentiero di sviluppo basato sul commercio elettronico.

Il presente lavoro riporta i risultati riferiti ad una prima fase di ricerca, focalizzata sull'esame di alcuni casi di successo di aziende operanti attraverso il commercio elettronico. L'obiettivo è stato quello di delineare un primo modello esplicativo dei processi di costituzione e degrado delle risorse-chiave (es., "portafoglio clienti", competenze, immagine, mezzi finanziari, capacità produttiva), necessarie per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile attraverso il ricorso ad internet. Tale modello si basa sull'adozione di due complementari prospettive di studio: l'analisi dell'azienda vista come sistema di risorse-chiave e la rappresentazione delle relative dinamiche alla luce dei circuiti di causa-effetto sottostanti ai processi di sviluppo aziendale.

L'applicazione di tale metodologia di analisi ai casi selezionati <sup>2</sup> dalla letteratura esistente, ha consentito di evidenziare come, specialmente nelle piccole imprese operanti nel commercio elettronico, una inadeguata percezione dei circuiti causali sottostanti ai processi di sviluppo possa originare dei limiti alla crescita che – se non adeguatamente e tempestivamente percepiti – sono in grado di degenerare in una crisi. Se tale fenomeno può essere riscontrato anche in aziende di medio-grandi dimensioni operanti nella cosiddetta *old-economy*, esso assume una particolare criticità per le piccole imprese operanti nel contesto da noi investigato.

Infatti, la piccola impresa è caratterizzata da connotati di peculiare complessità, quali, ad esempio, la mancanza di un management che supporti l'imprenditore-proprietario nello svolgimento della gestione, la limitata disponibilità di sistemi informativi di controllo <sup>3</sup>, un processo decisionale essenzialmente basato sul “fiuto per gli affari”, la sovrapposizione con la famiglia proprietaria, la limitata disponibilità di capitali e un peso specifico sul mercato che spesso risulta inferiore rispetto a quello dei maggiori concorrenti <sup>4</sup>.

Inoltre, se è vero che molte piccole imprese operanti attraverso internet sono in grado di raggiungere elevati tassi di crescita che consentono loro di conseguire dei significativi volumi di attività, accompagnati da flussi economico-finanziari crescenti (e di superare tradizionali ostacoli come quelli connessi, ad esempio, all'internazionalizzazione), va però osservato che molti casi di successo nell'*e-commerce* nascondono delle profonde insidie che – se non adeguatamente percepite – rischiano di dar luogo ad un lento deterioramento delle risorse-chiave aziendali, per poi sfociare in una crisi tanto violenta quanto inattesa. Ad esempio, un crescente volume di attività – se non accompagnato da un incremento della capacità produttiva – potrebbe determinare un progressivo aumento dei tempi di consegna, deteriorando così lentamente l'immagine aziendale. Oppure, l'indisponibilità di un adeguato sistema informativo di gestione degli ordini e di fatturazione, atto a trattare crescenti volumi di dati, rischia di dar luogo ad inutili ripetizioni di attività amministrative, allungando così tempi e costi di gestione.

Gli esempi sopra menzionati fanno emergere la rilevanza di determinate risorse-chiave immateriali (es., immagine aziendale, qualità percepita del sito, patrimonio di contatti con altri siti, database

---

<sup>2</sup> È opportuno, anzitutto, osservare che i casi selezionati non costituiscono un campione statisticamente rappresentativo. Essi, piuttosto, sono stati scelti in quanto evidenziano alcune problematiche maggiormente significative, con riferimento al fenomeno osservato. Il criterio di selezione adottato è stato orientato, oltre che al tipo di problematica investigata, anche alle caratteristiche dimensionali dell'impresa e all'utilizzo di internet come leva per incrementare le vendite del proprio prodotto-servizio.

<sup>3</sup> Brusa L., 1986. L'amministrazione e il controllo delle piccole e medie imprese, in: AA.VV., *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Clueb, Bologna.

<sup>4</sup> Bianchi C., 1999. Il governo dello sviluppo nella piccola impresa attraverso i modelli dinamici, in *Piccola Impresa*, n. 3.; Bianchi C. – Bivona E., 2000. Commercial and financial policies in family firms: the small business growth management flight simulator, in *Simulation and Gaming*, n. 2, giugno.

clienti) per il successo dell'impresa operante nel contesto specifico del commercio elettronico. Poiché tali risorse risultano di difficile misurazione, specialmente sotto il profilo monetario, la loro criticità per il successo aziendale suggerisce l'adozione di una chiave di lettura causale che consenta di comprendere le relazioni dinamiche che avvincono tali risorse con il resto del sistema d'impresa.

Come si vedrà nel corso del presente lavoro, l'adozione di un modello che interpreti la realtà esaminata nella prospettiva della *dinamica dei sistemi*, costituisce un'utile base di partenza per supportare l'analisi e diagnosi strategica nelle piccole imprese. Infatti, attraverso la simulazione e la successiva analisi delle dinamiche delle risorse-chiave, l'imprenditore può riesaminare criticamente i risultati della gestione passata e sperimentare in una situazione 'protetta' i possibili effetti correlati a politiche di sviluppo alternative.

L'utilizzo di tale metodologia di analisi, supportato da un 'facilitatore' esterno, è in grado di favorire i processi di apprendimento necessari per comprendere le cause sottostanti ai fenomeni passati e le opportunità e i rischi connessi al perseguimento di uno sviluppo troppo intenso o troppo rapido, basato sul commercio elettronico.

Questo lavoro è suddiviso in due parti essenziali. La prima parte è orientata a delineare, sulla base di quanto emerge dalla letteratura, le principali problematiche sottostanti all'utilizzo del commercio elettronico come leva dello sviluppo, specialmente nella piccola impresa. Nella seconda parte, sulla base della "chiave di lettura" sopra tracciata, vengono esaminati alcuni casi aziendali di successo, riferiti a ricerche condotte sul campo.

## **2. Motivazioni e fattori critici di successo per le piccole imprese che ricorrono al commercio elettronico.**

La diffusione che negli ultimi cinque anni il commercio elettronico ha avuto nel mondo, ha fatto assumere a questo campo di attività un'importanza crescente, non soltanto nella pratica aziendale ma anche in ambito di ricerca scientifica. Si stima, infatti, che nel 2000 negli Stati Uniti il volume delle vendite *on-line*, effettuate dalle aziende ai consumatori finali, sia stato pari a circa 40 miliardi di dollari e che nel 2004 possa raggiungere i 200 miliardi <sup>5</sup>. Si stima, inoltre, che nel 2000 il volume di tali transazioni in Europa raggiunga i 12,5 miliardi di dollari e che nel giro di due anni possa addirittura quadruplicarsi <sup>6</sup>. In particolare, in Italia si stima che, entro la fine del 2000, le famiglie

---

<sup>5</sup> Forrester Research - 2000, citata in: The Economist, Shopping around the web, inserto del 26 febbraio 2000.

<sup>6</sup> Warburg Dillon Read, 2000, The internet in Europe, citato in: Mariotti S. – Sgobbi F., 2000, Il commercio elettronico: scenari per la crescita, in Economia e Management, n.4.

Da un rapporto del Phillips Group emerge che le piccole e medie imprese europee non sono ancora preparate ad affrontare il commercio elettronico. Solo il 12% di esse ha sviluppato e applicato una strategia di *e-commerce* e il 40% non ha definito del tutto alcuna strategia di commercio elettronico (Fonte: Nua Internet Surveys, 18 aprile 2000).

inoltreranno ordini alle aziende per un valore di 600 milioni di dollari e che nei prossimi anni tali ordini cresceranno ad un ritmo del 40% annuo <sup>7</sup>.

Le suddette stime suggeriscono come il fenomeno *e-commerce* abbia trovato sinora maggiore diffusione negli Stati Uniti e come in Italia esso rivesta un ruolo ancora marginale, anche se in netta crescita.

La dimensione del volume d'affari movimentato via internet nel nostro Paese, suggerisce come sia alquanto arduo ad oggi individuare un numero significativo di casi riguardanti aziende (ed in particolare piccole imprese) che orientino esclusivamente o prevalentemente le proprie politiche di vendita verso l'utilizzo del commercio elettronico, e che da esso traggano significativi volumi di attività. Tuttavia, è possibile riscontrare degli interessanti casi di piccole imprese italiane che hanno recentemente adottato internet come leva per lo sviluppo operativo, anche se l'incidenza percentuale degli ordini ricevuti tramite il sito risulta marginale sul totale del loro volume d'affari <sup>8</sup>.

Per altro verso, la disponibilità di casi di piccole imprese che, specialmente negli Stati Uniti, hanno maturato da tempo delle interessanti esperienze nel commercio elettronico, offre l'opportunità di poter sviluppare delle analisi che – lungi dal generalizzare le conclusioni raggiunte – forniscano degli spunti di riflessione per procedere ad uno studio del fenomeno anche con riferimento al nostro Paese. Per quanto sopra, allo scopo di esplicitare i processi di sviluppo e apprendimento delle piccole imprese attraverso il commercio elettronico, nel paragrafo seguente verranno analizzati alcuni casi di aziende, americane ed italiane, che hanno avviato un'attività commerciale tramite internet.

Prima di procedere a tale analisi, è però utile tentare di tracciare un quadro generale di riferimento del contesto investigato, con particolare riguardo alle motivazioni e ai fattori critici di successo relativi all'utilizzo del commercio elettronico da parte delle piccole imprese.

Tra le motivazioni che possono rendere opportuno per le piccole imprese il ricorso al commercio elettronico, la letteratura ha in particolare evidenziato: lo sviluppo di migliori relazioni con i clienti, la riduzione del numero di operatori nel canale logistico, l'internazionalizzazione dei mercati, la possibilità di ridurre i costi di promozione e quelli di gestione delle informazioni, l'opportunità di competere con le aziende di maggiori dimensioni, anche se non si dispone di uno staff di vendita <sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Databank consulting, 2000, Ricerca Iternet.plus, citata in: Il Sole 24 Ore, inserto "New Economy", 4 ottobre 2000.

<sup>8</sup> Peraltro, tale fenomeno è spesso accentuato dalla tendenza di molti visitatori del sito ad effettuare ordini telefonici, anziché via internet, a causa della scarsa fiducia nei confronti dei sistemi elettronici di pagamento. Una ricerca Forrester rivela che il 76% di nuovi consumatori *on-line* si autodefinisce preoccupato, o molto preoccupato di diffondere i propri dati personali via internet.

<sup>9</sup> Si consultino tra gli altri: Lowry G. – Singh M. – Scollary A., 1999. Electronic commerce initiatives in Australia: identifying opportunity, meeting challenges, and measuring success, in: Atti della 10° *Australasian Conference on*

Da una ricerca realizzata in Europa dal consorzio KITE <sup>10</sup>, sono emersi alcuni importanti fattori critici di successo riguardanti il ricorso al commercio elettronico da parte delle piccole imprese.

Un primo fattore evidenziato è stato quello relativo al *contenuto* dell'offerta, ovvero alla qualità della presentazione del prodotto aziendale. Sotto tale profilo, è stata rilevata l'importanza della chiarezza nella comunicazione (attraverso una breve ed efficace descrizione delle caratteristiche dei prodotti), di un utilizzo non eccessivo delle immagini (allo scopo di rendere veloce la visualizzazione del sito), di sistemi che garantiscano il cliente nelle transazioni, di una adeguata progettazione grafica del sito che sia in grado anche di allungare il più possibile il tempo di permanenza del potenziale cliente.

Un altro importante fattore critico di successo è stato ricondotto alla capacità della piccola impresa di *sviluppare dei processi* che le consentano di:

- automatizzare e controllare il “ciclo dell'ordine” ed, in particolare, l'avvenuta consegna del prodotto ai clienti;
- gestire efficacemente le richieste della clientela, facendo in modo che le risposte vengano percepite come dirette alla singola persona, piuttosto che standardizzate per una più ampia gamma di clientela;
- cambiare e aggiornare le informazioni con una frequenza adeguata.

Quanto sopra implica anche uno sviluppo di una capacità di controllare le variazioni del numero delle visite al sito.

La capacità di assicurare una elevata e tempestiva *interazione con il cliente*, sia prima che dopo la vendita, è un altro fattore critico di successo. Ad esempio, tale obiettivo può essere adeguatamente perseguito mediante servizi di assistenza *on-line*, richieste di pareri al cliente sui servizi forniti, un'organizzazione che ponga le persone-chiave nei ruoli che implicano una diretta interazione con il cliente e che sia in grado di assicurare una pronta evasione degli ordini, bollettini periodici (volti ad aggiornare e fidelizzare il cliente).

Tra i fattori critici di successo, un ruolo chiave è anche occupato dalla capacità dell'azienda a far percepire al cliente la *convenienza economica* dei prodotti venduti. Molte aziende operanti in

---

*Information Systems*, p. 537 e segg.; Drennan J. – Kennedy J., 1999. Internet use factors for small business, in: Atti della 44° *World Conference of Small Business*, Napoli, 20-23 giugno; Tsai N., 1999. Web commerce: benefits and impacts, in: Atti del 28° *Western Decision Science Institute Annual Meeting*.

<sup>10</sup> KITE – Knowledge and Information Transfer on Electronic Commerce, 1999. *Gazelles and Gophers: SME Recommendations for Successful Internet Business*. Tale documento rappresenta un rapporto di un progetto europeo di ricerca ESPRIT, riguardante un campione di 145 piccole-medie imprese, selezionate prevalentemente in Europa. Altri fattori critici di successo sono evidenziati in: Specht P., 1999. Internet commerce: assuring successful implementation by small businesses, in: Atti della 44° *World Conference of Small Business*, Napoli, 20-23 giugno.

internet sono solite vendere i propri prodotti ad un prezzo più basso, rispetto a quello praticato dai concorrenti che ricorrono ai canali di vendita tradizionali. Peraltro, spesso, una strategia di prezzi bassi è agevolata da una più bassa leva operativa, connessa ai minori costi fissi di struttura che una *internet company* sostiene, anche per la mancanza di uno staff di vendita.

Ancora, un'adeguata *promozione dell'immagine* aziendale e di marca costituisce un rilevante fattore critico di successo. Tale obiettivo può essere perseguito mediante la promozione del sito attraverso collegamenti con altri siti internet e attraverso la scelta di un indirizzo web coerente con il nome dell'azienda e con le caratteristiche del prodotto.

L'*impegno* e una *forte motivazione* verso l'utilizzo di internet, nonché la volontà di innovare rappresentano un altro importante elemento da considerare per il successo di un'iniziativa legata ad internet. Ad esempio, la redazione di un *business plan*, specialmente per le aziende che stanno avviando un'iniziativa di commercio elettronico, rappresenta un importante accorgimento, anche in considerazione della specificità dei fattori che influenzano la dinamica dei costi associati ai diversi volumi di attività su internet.

Altro importante fattore di successo è connesso alla *capacità di avviare degli accordi in partnership* con altre aziende, allo scopo di espandere sia il proprio "portafoglio prodotti" che il bacino di utenza.

Ultimo, ma non meno importante, fattore critico di successo è correlabile alla *capacità di attendere* il momento in cui i continui investimenti nel miglioramento della qualità del sito inizieranno a produrre i loro effetti.

### **3. Processi caratterizzanti lo sviluppo e la crisi della piccola impresa che ricorre al commercio elettronico: riflessioni alla luce di alcuni casi aziendali**

Sulla base della disamina condotta nel paragrafo precedente, al fine di analizzare i processi di sviluppo e apprendimento delle piccole imprese che ricorrono al commercio elettronico e di delineare un modello esplicativo delle opportunità e dei rischi connessi ad internet, si procederà di seguito all'analisi di alcuni casi aziendali.

#### **3.1 Ask The Builder**

Nel dicembre 1995, quando ancora il commercio elettronico era pressoché sconosciuto al vasto pubblico Tim Carter – un 45enne consulente americano di arredamento – iniziò a cullare l'idea di avviare un'impresa che utilizzasse internet per dare dei consigli a coloro i quali volessero ristrutturare o cambiare l'arredamento della propria casa. Per tale motivo, qualche mese dopo avviò

*Ask The Builder*<sup>11</sup>, una *micro* azienda interamente autofinanziata attraverso un prestito bancario di 5.000 dollari, ottenuti mettendo a garanzia l'abitazione della propria famiglia.

Prima di avviare l'azienda, Tim si era avvalso delle colonne pubblicitarie di diversi quotidiani come veicolo di contatto con i potenziali clienti. Il lancio di un'azienda basata sull'utilizzo di internet avrebbe assicurato una maggiore accuratezza e velocità di contatto con il pubblico, rispetto ai mezzi utilizzati in precedenza.

Sebbene Tim vendesse due prodotti attraverso il sito, la principale fonte di reddito per l'azienda si rivelò presto quella connessa ai ricavi derivanti dalla vendita di appositi spazi pubblicitari – che in gergo vengono definiti *banner* – ad aziende che operano nel settore edile.

Un primo problema che si presentò in fase di *start-up* fu collegato alla progettazione e realizzazione del sito. Data la carenza di risorse finanziarie e umane disponibili (in quanto il solo Tim Carter era impegnato nell'avvio della nuova impresa), il sito venne realizzato dal fondatore in collaborazione con due consulenti. Ciò gli consentì di acquisire un sistema di conoscenze tali da poter successivamente aggiornare personalmente il sito senza ricorrere ad esperti esterni.

Il pubblico venne portato a conoscenza di tale iniziativa attraverso diversi *media*, specialmente mediante articoli su giornali e continui interventi di Carter a programmi televisivi e radiofonici. In pochi mesi, il numero dei visitatori iniziò ad aumentare esponenzialmente, fino a raggiungere un volume superiore alle 12.000 visite al mese. Tuttavia, secondo Carter il successo del sito è da correlare non tanto al numero delle visite, ma al rapporto personale da lui intrattenuto con i clienti. Infatti, Tim riceve in media più di 50 messaggi al giorno che, date le loro specifiche richieste, tendono ad assorbire buona parte del suo tempo.

Quando *Ask The Builder* fu lanciato, Carter controllava i suoi messaggi in media una volta al giorno. Due anni dopo, fu costretto a leggere la posta elettronica ogni 90 minuti, per rispondere a domande riguardanti non soltanto aspetti relativi alla ristrutturazione e all'arredamento, ma anche all'inserzione di *banner* pubblicitari.

Questa circostanza costituisce un potenziale problema, in quanto Carter – avvalendosi soltanto di personale *part-time* e volendo rispondere personalmente a tutti i messaggi – ha trovato sempre più difficoltà nella gestione del proprio tempo. Tuttavia, proprio la tempestività e la personalizzazione della risposta costituiscono il fattore critico di successo dell'azienda. Quindi, un ulteriore sviluppo dei volumi di attività potrebbe essere sostenibile in futuro soltanto attraverso l'acquisizione di

---

<sup>11</sup> Il caso aziendale è tratto da: Easton J., 1999. *Striking it rich.com*, McGraw Hill, New York, cap. 1.



risorse umane che siano in grado di svolgere le stesse attività di Carter, con la stessa professionalità, esperienza e capacità di stabilire un contatto diretto col cliente.

Quali sono state le forze trainanti del processo di sviluppo aziendale? Quali sintomi potranno consentire all'imprenditore di scorgere per tempo il progressivo emergere di limiti alla crescita? Attraverso quali leve direzionali e in quale arco temporale sarà possibile rimuovere tali limiti?

Se osserviamo l'azienda come sistema di risorse strategiche (o risorse-chiave) <sup>12</sup>, ossia come complesso organizzato di fattori produttivi che costituiscono le basi del vantaggio competitivo, possiamo rappresentare i suoi processi di sviluppo alla luce delle *relazioni circolari* che influenzano la dinamica di tali risorse. Ciascuna risorsa strategica, intesa come *stock* <sup>13</sup>, tende a variare nel tempo in quanto è influenzata da *variabili-flusso* che costituiscono il risultato di strategie e politiche aziendali volte ad impiegare la dotazione in essere di altre risorse-chiave. Per esempio, l'acquisizione di nuovi clienti (variabile stock) dipende dall'allocazione del tempo disponibile delle risorse umane che lavorano in azienda (variabile stock).

La prospettiva della *dinamica dei sistemi* <sup>14</sup> consente di esplicitare i circuiti di causa-effetto sottostanti ai processi di sviluppo e di involuzione riguardanti tali risorse. La rappresentazione di dette relazioni causali non è guidata da un approccio meccanicistico, secondo il quale determinati nessi di causa-effetto sono conosciuti a priori, ma, al contrario, costituisce la base di un processo dialettico di apprendimento che implica l'esplicitazione dei modelli mentali degli attori-chiave

---

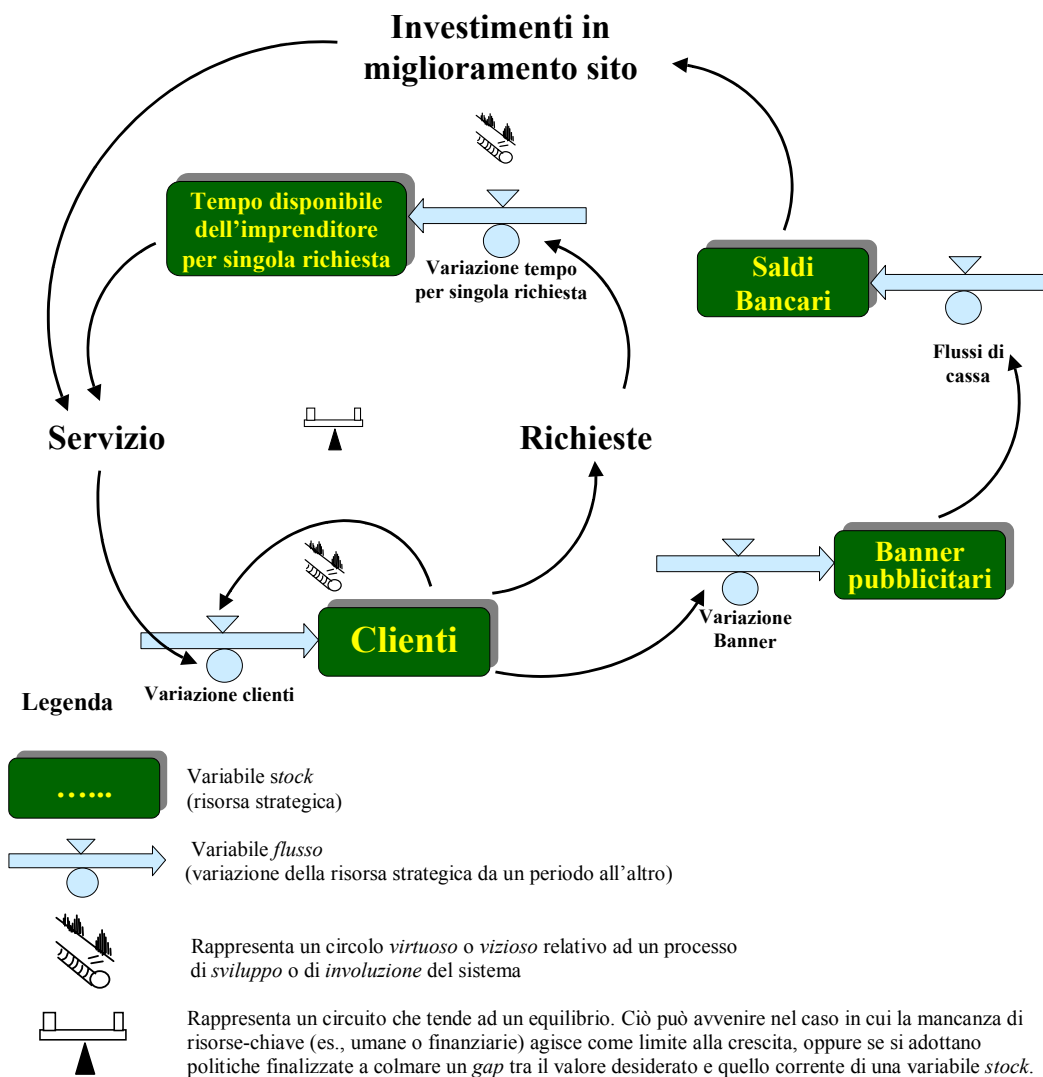
<sup>12</sup> Le risorse strategiche corrispondono a fattori produttivi caratterizzati da determinati attributi che le rendono uniche per il sistema aziendale che le detiene. Ad esempio, la difficoltà di imitazione, la impossibilità di acquisirle sul mercato e la complementarità all'uso sono state evidenziate come alcune tra le caratteristiche salienti delle risorse strategiche. Cfr. Amit R. - Schoemaker P. 1993, Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, vol. 14. Sull'argomento, si consultino anche Dierickx I. - Cool K., 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: *Management Science*, vol. 35, n. 12; Grant R., 1991. A Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, vol. 33, n. 3, chapter 4, par. 4; Kogut B. - Zander U., 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science*, vol. 3, n.3.; Mahoney J. - Pandian R., 1992. The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management. In *Strategic Management Journal*, vol. 13; Morecroft J., 1997. The Rise and Fall of People Express: A Dynamic Resource-Based View. In: Barlas Y. - Diker V. - Nelson R. - Winter S., 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge; Polanyi M., 1962. Personal Knowledge, University of Chicago Press, Chicago; Polat S., *Proceedings of the International System Dynamics Conference*, Istanbul; Penrose E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm, Wiley, New York, p. 25.; Prahalad C. - Bettis R., 1986. The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. In: *Strategic Management Journal*, n. 7; Quagli A., 1995. Introduzione allo studio della conoscenza in Economia Aziendale, Giuffrè, Milano; Buttignon F., 1996. Le competenze aziendali, UTET, Torino; Teece D. - Pisano G. - Shuen A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Strategic Management Journal*, vol. 18; Warren K., 1998. From business strategy to corporate strategy dynamics, in atti della conferenza internazionale di system dynamics, Quebec City, Canada; Wernerfelt B., 1984. From Critical Resources to Corporate Strategy, *Journal of General Management*, n. 14; Wernerfelt B., 1984. A Resource-based View of the Firm. In *Strategic Management Journal*, vol. 5.

Il concetto di risorsa strategica risulta, peraltro, accolto in embrione in uno scritto di Senofonte che risale a circa 400 anni prima della nascita di Cristo. Cfr. Sorci C., Alle origini dell'economia aziendale. L'economico di Senofonte, in corso di pubblicazione su: Rivista Italiana di Ragioneria.

<sup>13</sup> Coda V., 1988. L'Orientamento Strategico dell'impresa, UTET, Torino, p. 8-11.

operanti nel sistema e il loro confronto orientato al perseguimento di una visione condivisa della realtà investigata <sup>15</sup>. L'apprendimento, specialmente in sistemi complessi e dinamici, è il presupposto per poter prontamente individuare delle politiche coerenti, tali da perseguire uno sviluppo sostenibile nel tempo.

Adottando tale chiave di lettura della realtà aziendale, è possibile sintetizzare in figura 1 i principali circuiti di sviluppo e di freno alla crescita del sistema aziendale.



**Figura 1 – Principali circuiti di sviluppo e di freno alla crescita del sistema aziendale**

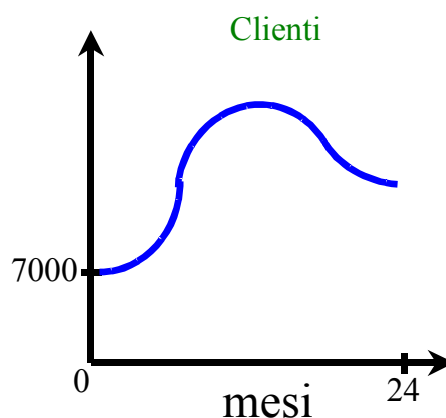
Il circuito esterno rappresenta il processo di sviluppo perseguito dall'impresa analizzata. Gli iniziali investimenti nella realizzazione e promozione del sito consentono a Tim Carter di offrire un

<sup>14</sup> Forrester J.W., 1961. *Industrial Dynamics*, Productivity Press; Senge P., 1990. *The V discipline*, Century Business, Londra.

<sup>15</sup> Bianchi C., 1996. *Modelli contabili e modelli dinamici per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Giuffrè, Milano; Bianchi C., 1999. *op. cit.*; Bianchi C. – Bivona E., 2000. *op. cit.*; Winch G., 1993. *Consensus building in the planning process: benefits from a "hard" modelling approach*, *System Dynamics Review*, n.3.

servizio che i primi clienti iniziano ad apprezzare. Ciò genera un *effetto passaparola* che richiama nuovi clienti. Il continuo incremento dello *stock* di clienti aziendali rende più appetibile l'acquisizione di *banner* pubblicitari che le imprese operanti nel settore edile chiedono a Tim di includere nel suo sito. Un aumento dei *banner* – a parità di altre condizioni – incrementa i flussi di cassa, dando così luogo ad un aumento delle risorse monetario-finanziarie disponibili, che possono essere ulteriormente investite nel miglioramento del sito. Un circuito implicito sottostante al processo di sviluppo sopra descritto, riguarda il miglioramento continuo dello *stock* di conoscenze di Tim Carter derivante dal perpetuarsi di determinate *routines*<sup>16</sup>, che vengono consapevolmente o inconsapevolmente incorporate nel sistema aziendale.

L'incremento dello *stock* di clienti genera, però, un effetto a medio termine sul servizio aziendale. Infatti, l'aumento del numero di richieste che Tim Carter deve gestire personalmente ogni giorno fa ridurre gradualmente il tempo medio dedicato a ciascuna richiesta e tende ad aumentare i tempi di risposta. Se questo fenomeno, inizialmente, non viene percepito né dal cliente né da Tim Carter – in quanto non assume un peso rilevante – con il progressivo svilupparsi dei volumi di attività potrà costituire un limite alla crescita. Infatti, esso farà ridurre il servizio percepito che, a sua volta, causerà una riduzione del tasso di crescita della clientela, la quale potrà anche assestarsi su un livello inferiore a quello massimo precedentemente raggiunto (figura 2).



**Figura 2 – Dinamica dei clienti aziendali in**

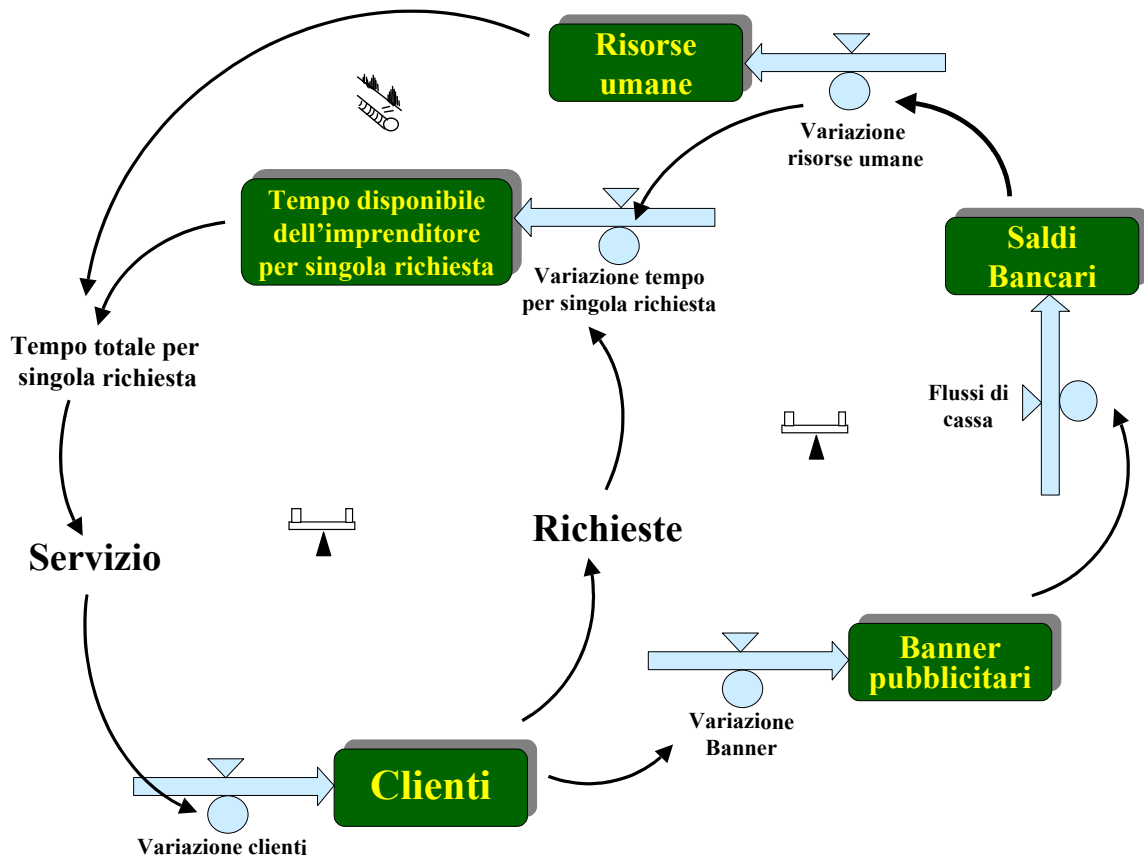
**funzione della dominanza dei *feedback* di sviluppo e di freno alla crescita**

Attraverso quali politiche l'azienda potrà far fronte ai suddetti limiti alla crescita?

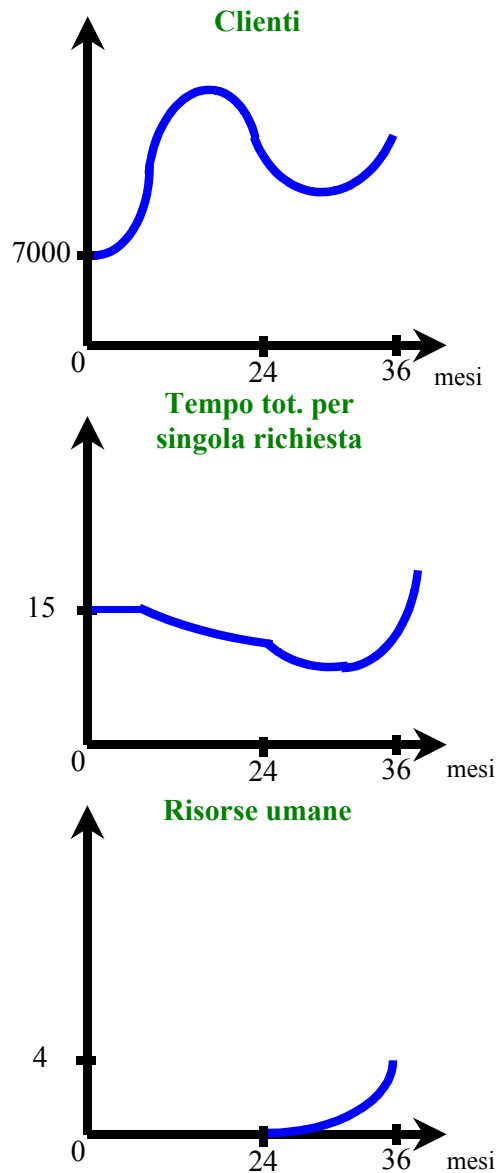
La principale risorsa chiave che limita lo sviluppo è costituita dalla disponibilità di risorse umane qualificate, che siano in grado di gestire le richieste dei clienti, allo stesso modo in cui fa Tim Carter. L'acquisizione di tale risorsa strategica è, però, vincolata alla disponibilità di due altre

<sup>16</sup> Nelson R. – Winter S., 1982. An evolutionary theory of economic change, Belknap Press, Cambridge; Hannan M. – Freeman J., 1977. The population ecology of organization, American Journal of Sociology, 82; March J. – Simon H.,

risorse chiave, cioè: le risorse finanziarie e – non meno importante – il tempo che Tim dovrebbe dedicare alla formazione del personale assunto (figura 3). Se le risorse finanziarie non costituiscono un rilevante problema, dato il cospicuo flusso di cassa generato dai *banner* pubblicitari, il tempo dell'imprenditore rappresenta la vera risorsa scarsa che rischia di limitare ulteriormente lo sviluppo. Infatti, una progressiva allocazione di tale tempo alla formazione di nuovi assunti tenderà, nel breve andare, a far ridurre il tempo mediamente dedicato da Tim alla gestione di ciascuna richiesta e, quindi, potrà ulteriormente ridurre il livello di servizio percepito dalla clientela. Tuttavia, in un orizzonte di più lungo andare, la formazione di uno staff in grado di supportare Tim Carter potrebbe consentire di superare i limiti alla crescita, migliorando la capacità di servizio, favorendo così un ulteriore sviluppo dell'azienda (figura 4).



**Figura 3 – Principali circuiti di sviluppo e di freno alla crescita del sistema aziendale collegati ad una politica di formazione di risorse umane.**



**Figura 4 – Dinamica dei clienti aziendali in**

**funzione della politica di assunzione di nuove risorse umane.**

Gli insegnamenti che possono essere tratti dalle considerazioni sopra svolte possono essere così sintetizzati:

1. l'imprenditore deve sviluppare una capacità di percezione dei *segnali deboli*<sup>17</sup> di cambiamento delle risorse strategiche caratterizzanti il sistema in cui opera;
2. l'imprenditore deve sviluppare un assetto mentale che gli consenta di prefigurare gli effetti di breve e quelli di medio-lungo termine, conseguenti alle politiche adottate. Egli deve essere

<sup>17</sup> Ansoff I., 1975. Managing strategic surprise by response to weak signals, in California Management Review, n. 18.

consapevole che, talvolta, il conseguimento di risultati soddisfacenti nel medio-lungo andare può implicare un peggioramento dei risultati a breve, e viceversa;

3. la rappresentazione dell'azienda come sistema caratterizzato da circuiti di causa-effetto, che influenzano la dinamica delle risorse strategiche, consente di comprendere e valutare la sostenibilità nel tempo dello sviluppo.

Il contesto specifico della piccola e *micro* impresa, caratterizzato dalla presenza di un imprenditore proprietario che – non essendo coadiuvato da un management – è costretto a gestire contemporaneamente le attività correnti e quelle strategiche, fa sì che lo sviluppo di una capacità percettiva dei segnali deboli di cambiamento possa risultare particolarmente difficoltoso. Infatti, se si considera che la gestione corrente ha luogo su base continuativa, ma che non tutte le decisioni correnti presentano lo stesso grado di importanza, ne segue che l'individuazione dei segnali deboli di cambiamento spesso non risulta agevole, essendo questi ultimi “occultati” da una congerie di eventi ordinari nei quali l'imprenditore è ogni giorno pienamente immerso <sup>18</sup>.

Tali motivazioni suggeriscono l'importanza della prospettiva di analisi e diagnosi sopra delineata, in quanto essa aiuta l'imprenditore e i suoi diretti collaboratori a riflettere criticamente sul significato delle proprie azioni quotidiane e sul modo in cui le sue decisioni o mancate scelte possono influire sui risultati aziendali a medio-lungo termine.

### **3.2 Coastal Tool & Supply**

Nell'ottobre del 1995 Robert e Karen Ludgin decisero di avviare *Coastal Tool & Supply* <sup>19</sup>, un'azienda di commercio elettronico riguardante la vendita di utensili per lavorazioni varie come, ad esempio, trapani, piallatrici, lucidatori, compressori di varie marche (Black & Decker, Bosch). A tal fine, si avvalsero della collaborazione di Todd Mogren, un 36enne esperto di computer e di gestione di *database*. Questa persona assunse sin dall'inizio la direzione aziendale ed oggi può essere considerato a tutti gli effetti l'imprenditore, anche se la proprietà appartiene ai coniugi Ludgin.

L'obiettivo dell'azienda è stato da sempre quello di vendere un'ampia gamma di utensileria a prezzi competitivi, offrendo anche un servizio di consulenza ai clienti. Per tale motivo, due aspetti salienti vennero subito messi a fuoco da Todd Mogren: 1) la semplicità, l'eleganza ed il mantenimento di un costante *layout* del sito e 2) la velocità del processo di acquisto <sup>20</sup>. Quest'ultimo aspetto assume

---

<sup>18</sup> Cfr. Bianchi C. 1999. op. cit.; Bianchi C. – Bivona E. 2000. op. cit.

<sup>19</sup> Il caso aziendale è tratto da: Easton J., 1999. *Striking it rich*. com, McGraw Hill, New York, cap. 3.

<sup>20</sup> Lo slogan dell'imprenditore è: “Three clicks to buy”, cioè “solo tre fasi per completare l'ordine di acquisto”. Una diretta implicazione di tale slogan è la politica dell'azienda di facilitare il processo di acquisto raggruppando i prodotti per sezioni che guidano il visitatore come se la vendita avvenisse in negozio.

un'importanza critica per l'impresa, se si considera che il continuo ampliamento del numero di codici-articolo disponibili per la vendita richiede una costante revisione del sito, volta a mantenere semplice il processo di acquisto. L'esigenza di tenere costantemente sotto controllo ed aggiornare il sito tende ad assorbire una quota crescente del tempo di Todd Mogren.

La qualità dell'offerta viene ulteriormente arricchita da un "pacchetto di servizi" di supporto, come i consigli gratuiti – spediti per posta elettronica – sul tipo di attrezzo da scegliere in funzione delle specifiche esigenze del potenziale cliente, ed un ampio e variegato *database* che raccoglie le risposte alle diverse richieste ricevute in passato dai visitatori del sito.

La realizzazione di tale "mix di offerta" ha consentito all'azienda di aumentare il proprio fatturato tra il '96 e il '97 del 474%, con un utile nel '98 superiore ad 1,5 milioni di dollari. Tuttavia, lo *start-up* non fu semplice, anche perché il primo ordine di acquisto pervenne soltanto dopo sei mesi di attività. Ciò, però, non scoraggiò Mogren, il quale – consapevole delle dimensioni considerevoli del mercato potenziale, riferito anche ai Paesi stranieri – continuò fiducioso i propri sforzi verso la direzione desiderata. Conseguentemente, quando nel '97 la domanda aumentò vertiginosamente, l'imprenditore non rimase sorpreso. Ciò che invece lo stupì fu l'enorme volume di lavoro che la gestione di tali ordini richiede <sup>21</sup>. Tale lavoro consiste non soltanto nella gestione amministrativa e fisica del ciclo dell'ordine, ma anche nella necessità di mantenere un'interazione personale tra l'azienda e ciascun cliente. A conferma dell'importanza di una gestione personalizzata del cliente, Mogren stima che ciascun visitatore rimasto soddisfatto dai consigli ricevuti per posta elettronica procederà con certezza all'emissione di un ordine. A tal riguardo, va osservato che uno dei fattori che ha rallentato la crescita delle vendite *on-line* è stato il timore dei clienti nel comunicare il proprio numero di carta di credito via internet. Infatti, più del 50% degli ordini di acquisto è stato ricevuto per telefono.

Tra le leve commerciali adottate da *Coastal Tool & Supply*, un ruolo importante è stato assunto dalla rete di rapporti reciproci instaurati con altri siti internet di prodotti affini e dalla realizzazione di una *mailing list* elettronica che accoglie oggi circa 20.000 nominativi, finalizzata alla pubblicazione di un bollettino informativo sulle novità dell'ultimo periodo. Tale strumento ha consentito all'azienda di fidelizzare la propria clientela, agendo quindi a supporto delle politiche volte ad incrementare il numero dei visitatori e a migliorare la qualità percepita del sito. Inoltre, la *mailing list* consente all'azienda di conseguire un ulteriore flusso di ricavi, derivanti dalla pubblicità inserita nel bollettino informativo inviato alla clientela.

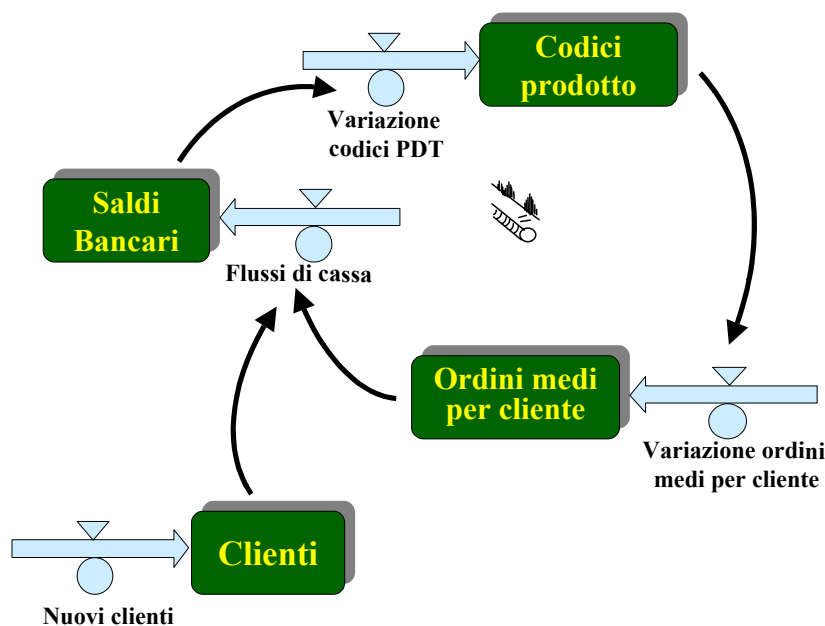
---

<sup>21</sup> In media l'azienda riceve 10 richieste di chiarimenti per ogni ordine di acquisto.

Un potenziale problema che fa da contraltare all'ampiezza della gamma dei codici-articolo in listino (oggi pari a circa 4.000 unità) è l'incremento delle scorte di magazzino. Tuttavia, il maggiore problema percepito da Mogren non è tanto costituito dall'immobilizzo finanziario legato alle scorte o allo spazio fisico di stoccaggio, ma è invece correlato alla disponibilità del tempo necessario per gestire il crescente volume di articoli presenti nel sito.

Analogamente a quanto fatto nel caso precedente, di seguito si procederà ad un'analisi dei principali circuiti virtuosi che hanno caratterizzato lo sviluppo dell'azienda e di quelli che potrebbero generare in futuro dei limiti alla crescita. Questi ultimi nessi di causa-effetto devono costituire oggetto di controllo, anche mediante l'individuazione dei possibili sintomi di disfunzioni, che potrebbero – se non adeguatamente e tempestivamente percepite – degenerare in crisi <sup>22</sup>.

Un primo circuito virtuoso sottostante allo sviluppo dell'impresa è da correlarsi all'accumulazione della risorsa strategica "codici-prodotto". Infatti, un ampliamento della gamma tende a far aumentare l'ordine medio per cliente, che – a sua volta – dà luogo ad un incremento dei flussi di cassa e (a parità di altre condizioni) delle disponibilità liquide. Un miglioramento della liquidità è in grado di autofinanziare l'ulteriore sviluppo della gamma di codici-prodotto (figura 5).



**Figura 5 – Sviluppo della *Coastal Tool & Supply* basato sull'ampliamento della gamma codici-prodotto**

<sup>22</sup> Vergara C., 1988. Disfunzioni e crisi d'impresa, Giuffrè, Milano, cap. 2. Si vedano anche: Caramiello C., 1968. L'azienda nella fase terminale, Colombo Cursi, Pisa, p. 66; Giannessi E., 1960. Le aziende di produzione originaria, Colombo Cursi, Pisa, p. 75; Riparbelli A., 1950. Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali, Vallecchi, Firenze, p. 141.



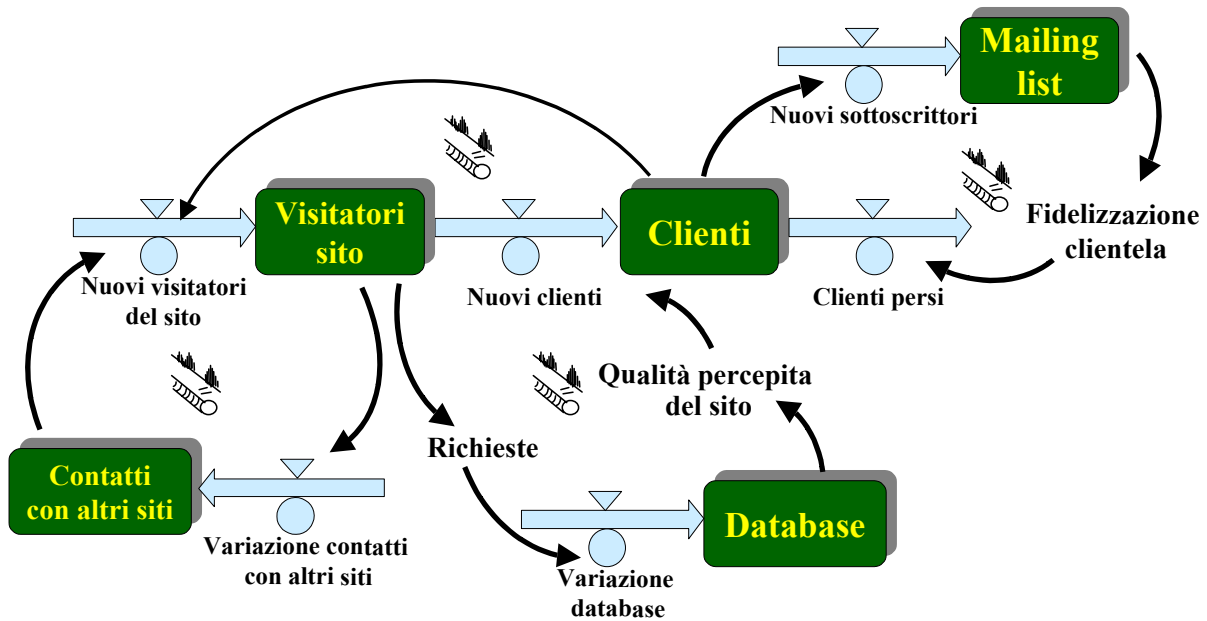
La figura 6 illustra altri circuiti virtuosi correlati a politiche commerciali volte ad incrementare i contatti di nuovi visitatori, a migliorare la qualità del sito e a fidelizzare la clientela.

Il progressivo incremento di contatti personali che Mogren stabilisce con i titolari di altri siti che trattano prodotti affini, genera un maggior flusso di nuovi visitatori del sito. Lo stock di visitatori del sito, cioè di soggetti che, pur essendo interessati ai prodotti venduti dall'azienda, non hanno ancora maturato la decisione di acquistare, rappresenta un'altra risorsa strategica fondamentale per lo sviluppo aziendale. Infatti, tali soggetti danno vita ad una massa critica di richieste che, da un lato rende l'impresa maggiormente attrattiva per alimentare ulteriori contatti con altri siti, ponendo le premesse per un'ulteriore crescita. Per altro verso, un incremento delle richieste dei visitatori consente all'azienda di arricchire il proprio *database* e di migliorare le informazioni periodicamente fornite alla propria clientela. Questa circostanza tende a migliorare la qualità percepita del sito e, quindi, a far sì che sempre più visitatori decidano di comprare i prodotti aziendali, divenendo dunque clienti.

Lo stock di clienti rappresenta un'altra importante risorsa strategica che va distinta da quella dei "visitatori del sito", in quanto fa riferimento a soggetti che hanno già maturato una loro idea di ciò che il sito può dar loro. Mentre, invece, il semplice visitatore deve ancora percepire in che modo la qualità dei servizi che il sito è in grado di offrire può essere utile alle sue esigenze.

Un altro motore di crescita implicito ai due precedentemente analizzati è quello correlato all'acquisizione di nuovi visitatori che vengono a conoscenza del sito tramite il *passaparola* di clienti ed altri visitatori.

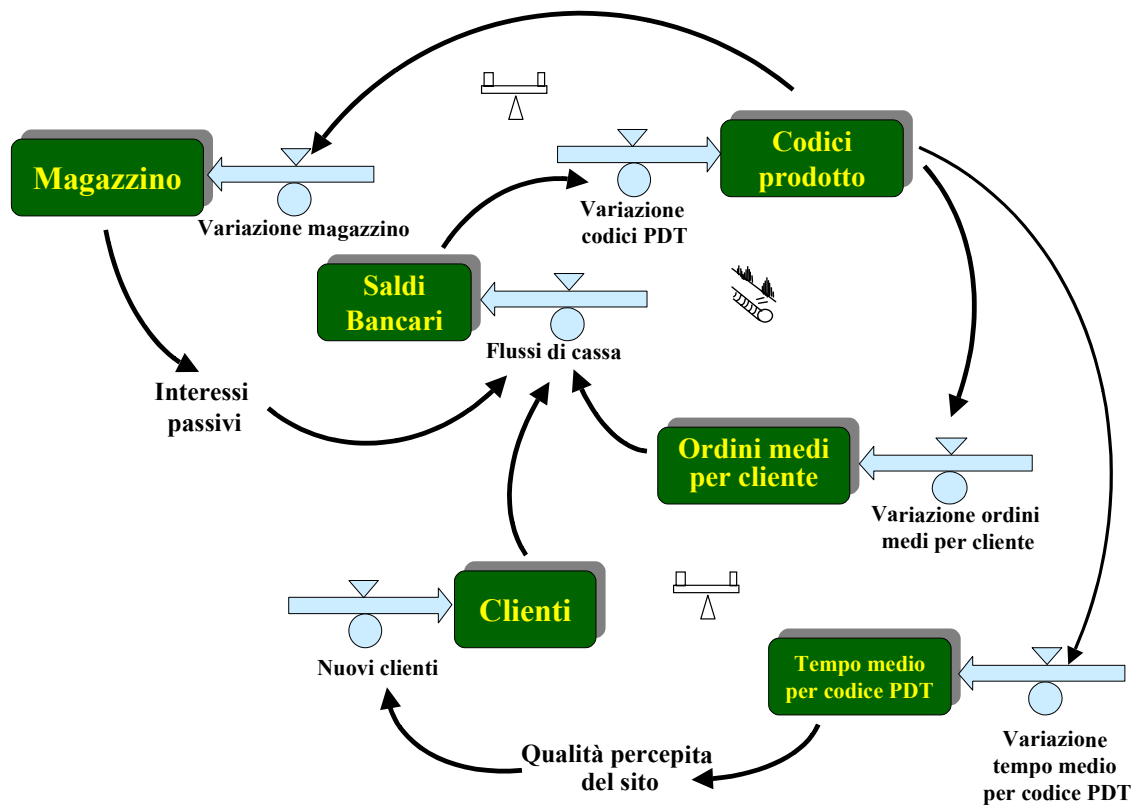
Lo stock di clienti può, però, ridursi nel tempo in funzione di una qualità percepita del sito che risulta inferiore alle attese, o a quella di eventuali altri siti concorrenti. Un altro motivo per cui l'azienda potrebbe perdere clienti è riconducibile a ritardi di consegna o addirittura a mancate consegne, problema che ha interessato l'azienda, in particolare, per una spedizione in Alaska. Al fine di contrastare le forze che conducono ad una perdita di clienti, Mogren agisce su un'altra importante leva che tende a generare una fidelizzazione della clientela. Questa leva è riconducibile alla *mailing list* di cui si è detto sopra. In tal modo si alimenta un altro circuito di crescita. Infatti, una maggiore fidelizzazione tende ad aumentare il tempo di permanenza di ciascun acquirente nel "portafoglio clienti". Un più ampio portafoglio clienti darà luogo – a parità di altre condizioni – ad un maggior flusso di sottoscrittori alla *mailing list*. A sua volta, una maggiore capillarità della diffusione del bollettino elettronico tenderà ad aumentare ulteriormente il grado di fidelizzazione della clientela.



**Figura 6 – Sviluppo della *Coastal Tool & Supply* basato sulle politiche volte ad incrementare i contatti di nuovi visitatori, a migliorare la qualità del sito e a fidelizzare la clientela**

Quali forze potrebbero in futuro frenare i processi di sviluppo sopra descritti?

La figura 7 illustra i circuiti di stabilizzazione del sistema, associati a quelli auto-alimentantisi, riportati nelle due figure precedenti.



**Figura 7 – Circuiti di freno allo sviluppo della *Coastal Tool & Supply***

Un primo circuito è riconducibile agli effetti collaterali che un progressivo ampliamento del numero di “codici-prodotto” è in grado di generare sulla qualità percepita del sito. Infatti, un incremento dei

codici-prodotto comporta la necessità di impiegare più tempo alla revisione del sito. A parità di risorse umane disponibili, ciò tende a ridurre il tempo mediamente allocato dall'imprenditore nella gestione dei rapporti con visitatori e clienti, con riferimento a ciascun codice-prodotto in funzione del quale vengono chieste delle informazioni. Questo fenomeno tende a ridurre la qualità percepita del sito, e quindi il flusso di nuovi clienti e – a parità di altre condizioni – darà luogo ad una riduzione dei flussi di ricavo e di cassa, con un conseguente freno al successivo sviluppo dell'azienda.

Al fine di rimuovere il suddetto limite alla crescita, l'impresa potrebbe, ad esempio, cercare di bilanciare l'incremento della gamma di codici-prodotto con l'acquisizione e formazione di nuove risorse umane in grado di aumentare la capacità "produttiva".

Tale relazioni non vanno osservate sotto un profilo meccanicistico, cioè in funzione dei tempi necessari per assumere nuovo personale e per realizzare dei corsi di formazione o assicurare un periodo di apprendistato. Esse – specialmente in un'azienda ad alta intensità di "capitale umano" – devono essere focalizzate su una ponderata valutazione dei tempi necessari per poter integrare le nuove risorse umane nel contesto socio-culturale dell'azienda <sup>23</sup>. Le difficoltà connesse a tali valutazioni che, rientrando nella sfera soggettiva, risultano di assai ardua quantificazione, non devono però scoraggiare l'imprenditore, in quanto è importante che egli acquisisca un *assetto mentale* che gli consenta di poter meglio ragionare su tali relazioni causali, con riferimento a diversi scenari alternativi. In tal senso, i suddetti modelli interpretativi della realtà aziendale sono ben lungi dal fornire delle soluzioni univoche, ovvero soluzioni certe ed incontrovertibili ai problemi aziendali. Essi, invece, aiutano l'imprenditore e i suoi diretti collaboratori a delineare una chiave interpretativa della realtà e a ragionare su di essa in funzione di diverse ipotesi evolutive del sistema aziendale. Intesi in questa accezione, i modelli "dinamici" basati su circuiti di causa-effetto (siano essi rappresentati attraverso schemi logici o anche mediante l'ausilio di simulazioni) tendono anzitutto a supportare l'*apprendimento* e, soltanto in seconda istanza, le decisioni <sup>24</sup>.

Un altro possibile limite alla crescita potrebbe derivare dai maggiori fabbisogni finanziari connessi all'incremento degli immobilizzi di magazzino determinati dal suddetto aumento del numero di codici-prodotto <sup>25</sup>. Infatti, l'incremento degli oneri finanziari – a parità di altre condizioni – darebbe

---

<sup>23</sup> Sull'importanza della variabile culturale nel sistema aziendale, si consultino: Catturi G., 1995. Intervento al convegno "Etica ed obiettivi d'impresa" tenuto a Siena nel maggio 1994, in: Riccaboni A. (a cura di), Etica ed obiettivi d'impresa, Cedam, Padova, p. 7-34; Coda V., 1986. Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, in: AA. VV., Valori imprenditoriali e successo aziendale, Giuffrè, Milano; Sorci C., 1996. I valori imprenditoriali nei rapporti con i proprietari del capitale, Giuffrè, Milano.

<sup>24</sup> Bianchi C, 1996. op. cit.

<sup>25</sup> Sui limiti allo sviluppo connessi a fattori finanziari, si consulti: Brunetti G., 1983. Il governo delle risorse finanziarie: il modello dello sviluppo sostenibile, in Banche e Banchieri, ottobre.

luogo ad un minore flusso di cassa, riducendo così le disponibilità liquide da destinare al successivo sviluppo dell'impresa.

Quale andamento delle risorse-chiave potrebbe essere generato in futuro da un sistema aziendale caratterizzato da una struttura di *feedback* come quella sopra descritta?

La figura 8 suggerisce che se l'attuale dominanza dei circuiti causali di crescita dovesse continuare a permanere nell'immediato futuro, sarebbe lecito attendersi che lo stock di visitatori e di clienti possano presentare ancora un andamento crescente di tipo esponenziale. Ciò in virtù non soltanto dell'effetto *passaparola*, di cui si è detto, ma anche delle politiche aziendali volte a far aumentare progressivamente il livello di qualità percepita del sito e il patrimonio di contatti con altri siti. Tuttavia, un progressivo aumento della gamma di codici-prodotto, se non accompagnato da un incremento di risorse umane potrà, in un orizzonte temporale di medio andare, determinare dei "colli di bottiglia" che inciderebbero sulla qualità percepita del sito e, quindi, rallenterebbero il tasso di crescita dei clienti. Se tale fenomeno non fosse tempestivamente percepito, suggerendo la previa acquisizione di capacità "produttiva" quale condizione necessaria per poter procedere ad ulteriori incrementi della gamma, l'ulteriore riduzione della qualità percepita finirebbe col determinare una riduzione dello stock di clienti. A sua volta, la riduzione dello stock di clienti farebbe rallentare il tasso di crescita dei visitatori, dando così luogo ad un ulteriore freno nel processo di acquisizione di nuovi clienti.

Posto che il suddetto processo è influenzato da diversi ritardi temporali, prevalentemente dovuti a fattori "percettivi" (legati, ad esempio, alla qualità del sito, o ai tempi necessari perché nuovi soggetti entrino in contatto con l'azienda), il sistema sarà caratterizzato da un'*inerzia* derivante dagli effetti di decisioni e comportamenti adottati in passato. Quindi, soltanto con un ritardo temporale l'imprenditore potrà prendere atto del fenomeno sopra descritto.

Ne segue che egli potrà eludere i suddetti effetti indesiderati individuando tempestivamente l'emergere di segnali deboli di cambiamento, connessi ad esempio alla riduzione della qualità percepita del sito o al tasso di crescita dei clienti. L'individuazione di tali sintomi è possibile in quanto si è delineata la *struttura* delle relazioni causali che originano la dinamica del sistema<sup>26</sup>. In altri termini, l'andamento nel tempo delle risorse-chiave suggerisce la presenza di una struttura causale sottostante che, a sua volta, consente di comprendere meglio tali dinamiche, supportando un

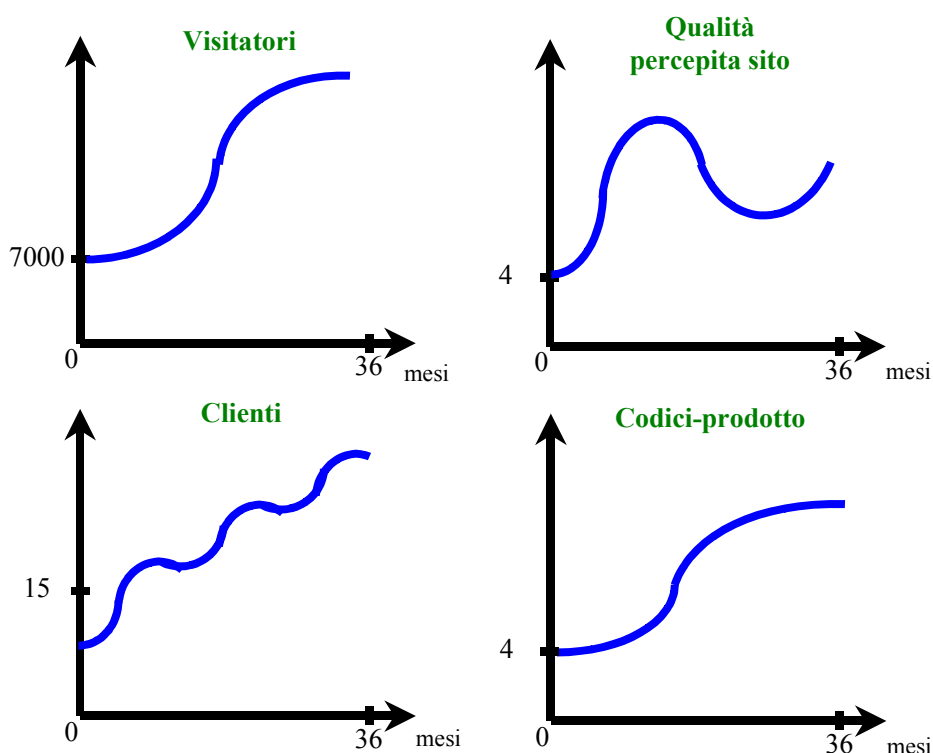
---

<sup>26</sup> Davidsen P., 1996. Educational features of the system dynamics approach to modeling and simulation, in Journal of structural learning, n.4.

processo di “apprendimento con il fare”<sup>27</sup> che costituisce una base essenziale per formulare delle politiche che siano in grado di incidere sulle risorse strategiche nella direzione desiderata.

Quanto sopra implica che, dopo aver ridotto il tasso di incremento della gamma di codici-prodotto, liberando in tal modo delle risorse da dedicare al mantenimento della qualità del sito, lo stock di clienti potrà riprendere ad aumentare. Tuttavia, poiché anche una eventuale riduzione della gamma finirebbe col diminuire la qualità del “pacchetto di offerta”, l’imprenditore dovrebbe procedere ad un *fine-tuning* (ossia ad un progressivo aggiustamento) delle leve direzionali a sua disposizione, alla luce della nuova “chiave di lettura” della realtà, appresa attraverso un processo guidato di osservazione-sperimentazione.

Tale processo dovrebbe essere opportunamente condotto da un *facilitatore dell’apprendimento*, cioè da un esperto esterno al sistema aziendale che aiuti gli attori-chiave ad esplicitare i propri modelli mentali<sup>28</sup> e ad accostarli alla realtà.



**Figura 8 – Possibili dinamiche evolutive delle risorse-chiave nella *Coastal Tool & Supply***

### 3.3 Movity

Nel novembre 1995 venne avviata in Italia un’azienda per la produzione e vendita di veicoli elettrici leggeri, maneggevoli, altamente innovativi, silenziosi e privi di emissioni inquinanti. L’azienda

<sup>27</sup> Mintzberg H., 1987. Crafting strategies, in Harvard Business Review, luglio-agosto.

<sup>28</sup> Ossia la propria “chiave di lettura” dei fenomeni in cui si trovano giornalmente coinvolti.

venne denominata *Movity* <sup>29</sup>, ed il suo “portafoglio prodotti” consisteva di uno *scooter* disponibile su due ruote (*superMono*), su tre ruote con il sellino (*Mandy*) o con il seggiolino (*Walky*), nella versione aziendale o per gli invalidi. Tali prodotti erano anche ideali per il trasporto di persone o pacchi di piccole dimensioni all’interno di aree chiuse, quali ad esempio aeroporti, stazioni, grandi complessi industriali. L’innovatività del prodotto consentiva all’azienda di praticare un prezzo di vendita che i soci valutavano come “medio-alto”, con riferimento ai costi diretti sostenuti per la sua realizzazione.

L’azienda venne costituita da tre soci: uno di essi era molto abile nel gestire i processi commerciali ed, in particolare, quelli di vendita; gli altri due si occupavano rispettivamente degli aspetti collegati alla progettazione e componentistica elettronica, e agli approvvigionamenti e alla produzione. Il vero e proprio imprenditore, tuttavia, era da considerare il primo, anche perché gli altri due soci non disponevano di molto tempo da dedicare alla gestione aziendale, in quanto già impegnati nell’amministrazione delle imprese che, da tempo, avevano avviato.

L’ambizione dell’imprenditore era quella di espandere in poco tempo il raggio di azione dell’azienda, internazionalizzandone l’attività, anche in considerazione della scarsa sensibilità che in Italia si avvertiva nei confronti delle problematiche legate alla tutela dell’ambiente. Per favorire la diffusione dei prodotti *Movity* all’estero, l’imprenditore – avendo familiarità con le reti informatiche – decise di aprire un sito internet. Egli iniziò anche a viaggiare, creandosi una rete di contatti in diverse parti del mondo, sia con potenziali clienti, sia con aziende interessate ad avviare rapporti di collaborazione, come ad esempio la distribuzione dei prodotti. L’apertura del sito ([www.movity.it](http://www.movity.it)) non soltanto contribuì a rendere più produttiva l’attività commerciale dell’imprenditore, ma servì anche a reperire nuovi clienti, che spontaneamente si accostavano all’azienda dopo aver visitato il sito. Peraltro, questo processo di acquisizione di nuovi clienti era agevolato dalla innovatività del prodotto, non soltanto sotto il profilo tecnico, ma anche – e specialmente – in relazione alla sua funzione d’uso, in linea con la crescente consapevolezza dell’opinione pubblica verso l’esigenza di rispettare l’ambiente.

A conferma della qualità percepita del prodotto e della buona immagine aziendale, nel corso del 1997 l’azienda concluse un importante accordo con la *Zap Power System*, per la distribuzione reciproca dei prodotti. L’accordo con l’impresa americana diede un’ulteriore spinta propulsiva agli sforzi commerciali dell’imprenditore, tanto che l’azienda – che nel 1995 aveva fatturato solo 70 milioni e già nel 1996 aveva raggiunto quasi gli 800 milioni – raggiunse una crescita superiore al

---

<sup>29</sup> Donia A., 1997. *Movity: i veicoli elettrici corrono su internet*, L’Impresa, agosto.

300% del risultato dell'anno precedente. Anche il numero delle persone impiegate nell'attività produttiva aumentò significativamente, passando da 4 a 25 addetti circa.

Lo stabilimento era di piccole dimensioni e si cercava di sfruttare gli spazi disponibili, sia nel reparto produzione che nel magazzino. Lo *scooter* era progettato e assemblato nello stabilimento, dove arrivavano i componenti elettronici, in buona parte acquistati da sub-fornitori. L'obiettivo dell'imprenditore era quello di saturare la capacità produttiva disponibile, riducendo i costi medi unitari, al fine di perseguire una competitività su scala mondiale. Il 95% circa della produzione veniva, infatti, venduto all'estero in Paesi caratterizzati da standard tecnici diversi. Tra i principali mercati si ricordano, il Giappone, gli Stati Uniti, Singapore, la Malesia, l'Unione Europea, la Svizzera, cioè tutte aree in cui l'imprenditore è stato capace di sviluppare un patrimonio di contatti personali, supportati da un sito che sempre più si è dimostrato un formidabile alleato nel creare un'immagine di solidità, innovatività, affidabilità ed internazionalità, abbinata ad un *design* tutto italiano.

Verso la metà del 1997, probabilmente nessuno avrebbe mai potuto immaginare che nel giro di un anno circa la *Movity* sarebbe fallita!

Come si sarebbe potuto ipotizzare uno stato di insolvenza in un'azienda che cresceva ad un ritmo così elevato, sia in termini di immagine che di ordinativi?

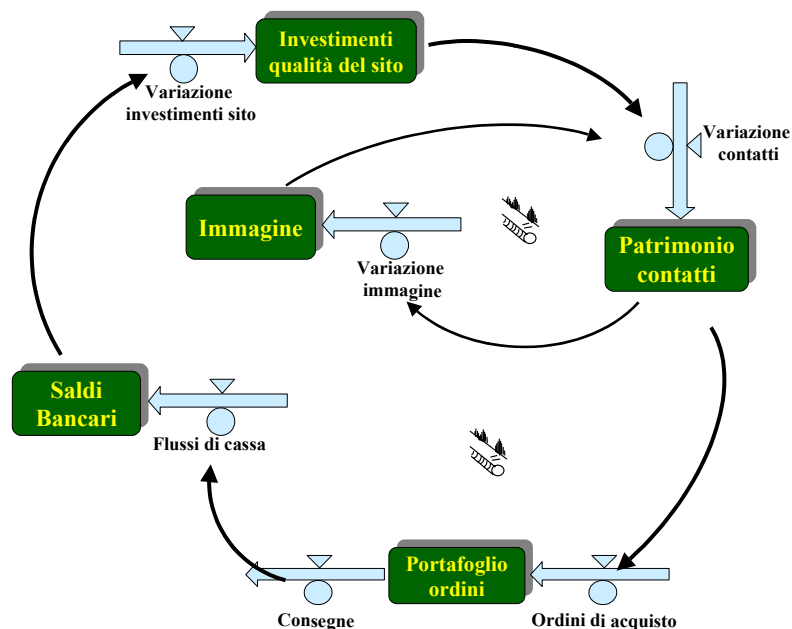
In realtà, avvenne che l'imprenditore – che, come si è detto, era focalizzato forse eccessivamente sugli aspetti commerciali della gestione – pur di acquisire nuovi clienti all'estero, accettava delle commesse aventi dei requisiti di personalizzazione del prodotto che mal si conciliavano con i vincoli di progettazione e produzione, di cui non era pienamente consapevole. Accadeva, così, che dopo aver promesso di effettuare certi tipi di consegna entro determinate scadenze, egli si ritrovava pienamente sommerso da un carico di lavoro tecnico-produttivo, reso complesso non tanto dalla crescita degli ordinativi, quanto invece dalla bassa standardizzazione delle commesse da evadere.

Il graduale incremento dei ritardi medi di consegna diede luogo ad un duplice effetto. Da un lato, esso generava problemi di liquidità, connessi all'esigenza di dover pagare i fornitori, senza però poter riscuotere il credito sulle commesse non ancora evase. Dall'altro, l'allungamento dei tempi di consegna lentamente erodeva sempre più l'immagine aziendale, pregiudicando i notevoli sforzi commerciali dell'imprenditore.

Malgrado le suddette difficoltà, l'imprenditore confidava di poter fronteggiare gli impegni assunti, anche se ciò avrebbe potuto comportare qualche piccolo ritardo, sia nella consegna delle merci che nel pagamento dei fornitori.

Avvenne, però, che il lento ma progressivo erodersi dell'immagine aziendale, sia nei confronti dei clienti che verso i fornitori e gli istituti di credito, determinò nel giro di pochi mesi una contrazione degli ordini, accompagnata da uno stato di endemica illiquidità. Nel quadro sopra descritto, l'imprenditore iniziò a percepire come un peso insormontabile ciò che prima era stato da lui percepito come un vantaggio, cioè l'essere l'unico vero responsabile dell'azienda, in quanto gli altri due soci erano lontani dagli aspetti più strettamente gestionali. Al crescere dello *stress*, la sua forza commerciale risultò notevolmente indebolita, con l'effetto di ridurre ulteriormente l'immagine e gli ordinativi ricevuti.

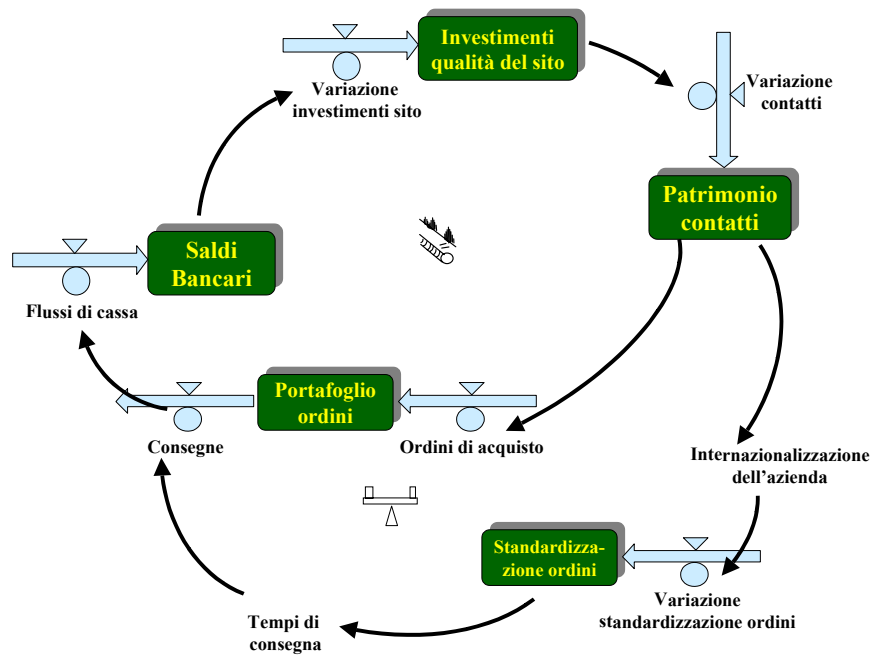
Le figure 9, 10 e 11 riportano i circuiti di causa-effetto sottostanti ai processi di sviluppo e crisi della *Movity*.



**Figura 9 – Processi di sviluppo della *Movity***

La figura 9 illustra come un incremento del patrimonio di contatti personali dell'imprenditore (*risorsa strategica intangibile*) conseguente ai suoi sforzi commerciali e agli investimenti iniziali effettuati nell'allestimento del sito internet, è in grado di aumentare gli ordini di acquisto e – a parità di altre condizioni – le consegne e i flussi di cassa. Un aumento delle disponibilità liquide, a sua volta genera nuove risorse da investire nel miglioramento della qualità del sito, che contribuisce ulteriormente a migliorare il patrimonio di contatti aziendali. Il costante incremento del patrimonio di contatti, determina un miglioramento dell'immagine e della visibilità dell'azienda (altra importante risorsa strategica intangibile) che, a sua volta, agevola l'imprenditore nella ricerca di nuovi contatti.



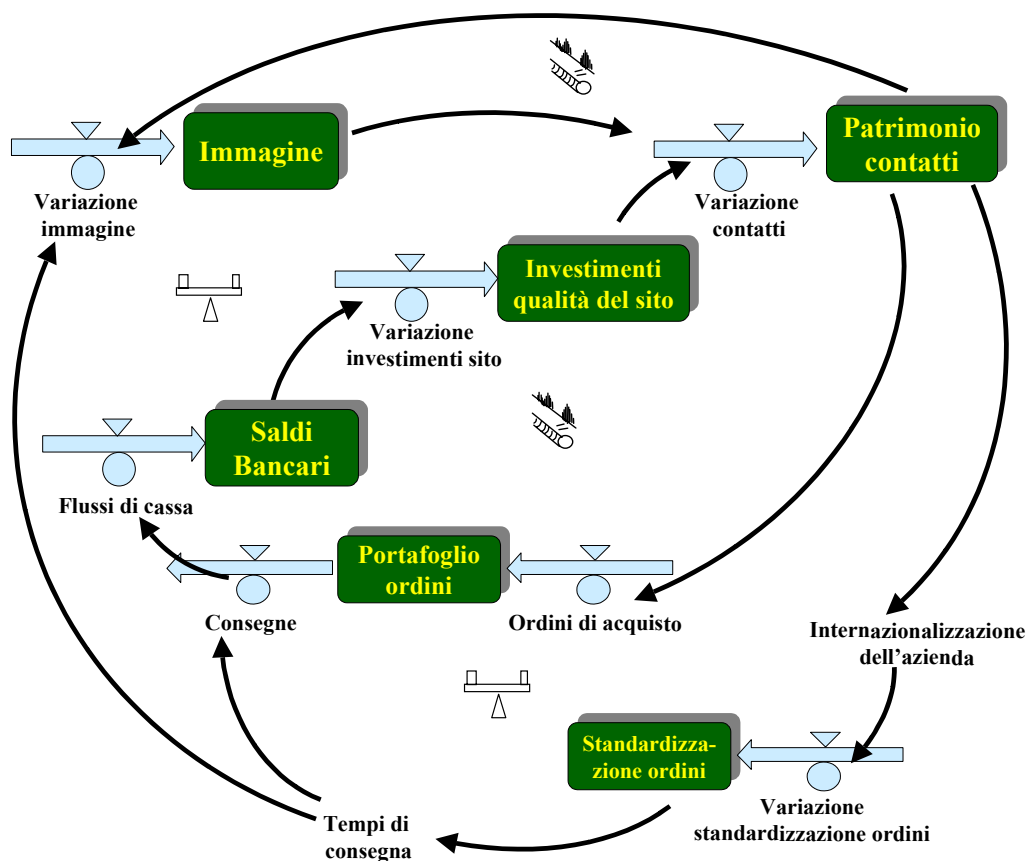


**Figura 10 – Limiti alla crescita della Movity derivanti da un incremento dei tempi di consegna**

La figura 10 illustra un importante limite alla crescita legato allo stesso fattore di sviluppo precedentemente analizzato, cioè il patrimonio di contatti. Infatti, in un orizzonte temporale di più lungo periodo, un progressivo incremento dei contatti aziendali, fa aumentare il grado di internazionalizzazione della *Movity*. Questo fenomeno, unito ad una strategia commerciale spregiudicata, determina un incremento della varietà degli ordini ricevuti e, quindi, una loro minore standardizzazione, che dà luogo a dei “colli di bottiglia” nelle attività di progettazione e produzione, con un conseguente aumento dei tempi di consegna. Ciò riduce i volumi delle consegne e, quindi, i flussi di cassa, diminuendo così le risorse liquide da reinvestire nei processi di ulteriore sviluppo dell’azienda.

La presenza di tali fenomeni rappresenta un segnale debole, una disfunzione che – se non tempestivamente colta e fronteggiata dall’imprenditore – potrebbe evolversi in una crisi grave e diffusa. Nel caso *Movity*, accade proprio che l’*apparato sensitivo* del sistema di controllo dell’azienda e i modelli mentali dell’imprenditore non hanno consentito di rilevare tali “campanelli di allarme”; anzi, davanti ad un progressivo consenso di mercato, l’imprenditore si è ostinato a cercare un ulteriore sviluppo aziendale, basato sulle stesse premesse che avevano caratterizzato l’azione passata.

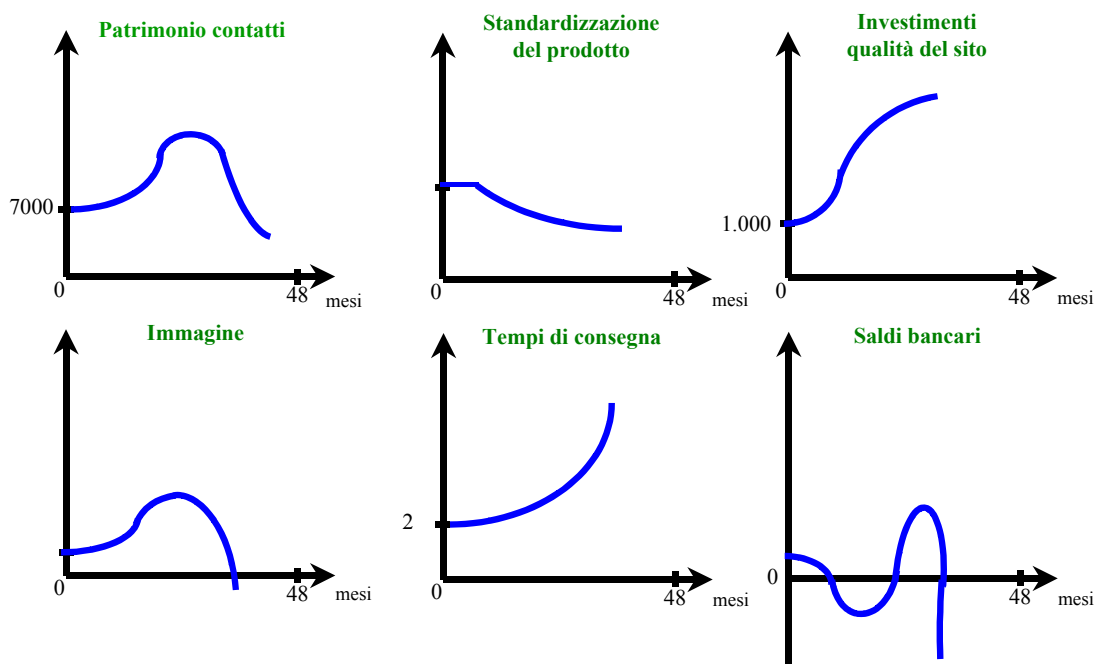
L'effetto di tale politica è sintetizzato in figura 11.



**Figura 11 – Processi di crisi causati da un lento e progressivo erodersi dell'immagine della *Movity***

La figura illustra come l'incremento dei tempi di consegna tende lentamente a ridurre l'immagine aziendale, rendendo così più problematica l'acquisizione di nuovi clienti. Quando l'effetto della progressiva riduzione dell'immagine aziendale diviene preponderante rispetto a quello degli sforzi commerciali profusi dall'imprenditore, il patrimonio di contatti inizia a ridursi, dando luogo ad una progressiva diminuzione degli ordini di acquisto, dei flussi di cassa e, quindi, delle risorse monetarie disponibili per autofinanziare lo sviluppo. Lo stesso circuito auto-alimentantesi che precedentemente aveva alimentato la crescita dell'impresa, adesso diviene un motore di crisi. E tale crisi viene ulteriormente acuita da una progressiva riduzione dell'immagine, causata – oltre che dall'aumento dei tempi di consegna – anche dalla diminuzione del patrimonio di contatti, che tende a sfiduciare il nome dell'azienda e, a sua volta, a ridurre ancora l'efficacia degli sforzi commerciali, con l'effetto ultimo di indebolire ulteriormente il patrimonio di contatti aziendali.

Queste relazioni sono graficamente rappresentate in figura 12.



**Figura 12 – Dinamiche relative ai processi di sviluppo e crisi della *Movity***

### 3.4 La Pasticceria Alba

Dalla seconda metà degli anni cinquanta, la *Pasticceria Alba* produce, nella sua sede di Palermo, dolci di vari tipo e specialità tipiche siciliane. Sin dall’inizio Sebastiano Costa, proprietario dell’azienda, aveva ben chiaro in mente l’obiettivo dell’azienda: realizzare prodotti di ottima qualità, in grado di esprimere la fragranza e i sapori della Sicilia. La produzione, inizialmente, era dedicata prevalentemente alla cassata siciliana (dolce dal nome di derivazione araba ‘*quassad*’ che viene riempito con pan di spagna e ricotta e decorato con zucchero a velo e frutta candita) e ai cannoli, altro dolce tipico a base di ricotta. Ben presto ai prodotti dolciari, il signor Costa affiancò la produzione delle arancine, altro prodotto tipico siciliano a base di riso, burro, con prosciutto o carne, che consentì all’azienda di ampliare ulteriormente il proprio “portafoglio prodotti”.

L’azienda riscosse sin dall’inizio un consenso positivo da parte della propria clientela, che ben presto riuscì a fidelizzare. In poco tempo il volume di attività aumentò notevolmente, grazie all’effetto *passaparola* favorito dall’alta qualità della produzione. La costante crescita delle vendite pose il signor Costa di fronte ad un inaspettato problema: come far fronte all’inatteso – se pur piacevole – incremento delle richieste? Dopo diverse riflessioni, l’imprenditore si rese conto che era il momento di assumere del personale e di aumentare le dimensioni sia dell’area dedicata alla produzione sia di quella destinata alla vendita al pubblico. Per far ciò, egli si avvalse della stretta collaborazione del fratello con il quale condivise l’esperienza e le conoscenze acquisite nel settore.

L'incremento di personale consentì all'azienda di gestire opportunamente le crescenti richieste della clientela, che nel frattempo si era anche estesa al settore della ristorazione, e di assicurare gli alti *standard* qualitativi che avevano contraddistinto la *Pasticceria Alba* sin dall'avvio dell'attività. Il consenso ricevuto, grazie alla bontà e alla qualità della produzione, consentì all'azienda di sviluppare ben presto una serie di contatti con alcuni ristoratori del centro-nord dell'Italia e, se pur in maniera sporadica, anche con diversi operatori di Paesi stranieri quali, ad esempio, gli Stati Uniti, l'Inghilterra, la Francia, grazie alla presenza di emigrati italiani e al fascino dei prodotti *made in Italy*.

La gestione dell'azienda è stata da sempre in mano ai due fratelli Costa, che solo in casi isolati si sono avvalsi di consulenti esterni. Infatti, una delle politiche seguite dai due fratelli è quella di coinvolgere pienamente i familiari nelle attività della *Pasticceria*.

Così accadde che, nel 1996, dopo diversi anni di lavoro in azienda, Alessandro Costa (uno dei figli del signor Sebastiano) appassionato di informatica e di nuove tecnologie, si rese conto che era arrivato il momento di sfruttare l'opportunità data da internet per creare una *vetrina virtuale* dei prodotti dell'azienda, aperta 24 ore su 24, che fosse raggiungibile da tutte le parti del mondo. Tale operazione richiese non solo un modesto investimento per avviare il sito internet, ma anche e soprattutto un notevole sforzo da parte di Alessandro per convincere i propri familiari dei vantaggi legati all'utilizzo di questo nuovo *veicolo pubblicitario*.

A distanza di diversi mesi dall'avvio del sito, giunse una prima richiesta di informazioni da un Paese del Medio Oriente per la fornitura di un *container* di cassate siciliane! Dopo aver accertato l'attendibilità dell'interlocutore e aver superato il momento di felicità per l'eccezionale richiesta, Alessandro insieme ai suoi familiari si posero il problema di come poter riuscire a gestire tale situazione. Ben presto si accorsero, però, che gli elevati quantitativi domandati necessitavano di investimenti atti a creare una struttura "industriale" apposita, piuttosto che quella "artigianale", di cui era dotata l'azienda. Ciò suggerì di rifiutare l'ordine.

Questo episodio, supportato da successivi ordini di minori dimensioni, provenienti da regioni del nord Italia e da Paesi stranieri, rese i titolari dell'azienda maggiormente consapevoli sulle potenzialità effettive di internet. Infatti, i fratelli Costa – meravigliati dal seguito riscosso – non perdevano l'occasione di parlare della presenza della propria azienda *in rete* sia con fornitori che con clienti.

Agli inizi del 1999, la proposta di Alessandro di migliorare il servizio internet, con un ulteriore investimento volto a garantire una maggiore sicurezza ai clienti, relativamente all'utilizzo delle carte di credito – a differenza della prima volta – venne subito accettata.

Nei mesi successivi, i volumi di vendita generati attraverso internet – se pur limitati rispetto al fatturato totale – mostrarono un continuo e costante incremento. I titolari dell'azienda notarono, inoltre, un aumento degli ordinativi effettuati attraverso il telefono, da persone che avevano visionato il catalogo dei prodotti *on-line*, ma che per timore di comunicare i dati della propria carta di credito via internet decidevano di utilizzare i mezzi tradizionali.

Un ulteriore contributo degli investimenti in internet si verificò nei primi mesi del 2000, quando una prestigiosa compagnia aerea italiana, dopo aver visionato il sito, inoltrò una richiesta di circa 6.000 biscotti alla mandorla da distribuire ai propri clienti. A seguito di tale richiesta il numero di ordinativi inoltrati all'azienda tramite internet e a mezzo telefono subì un nuovo incremento.

Il presente caso suggerisce come gli effetti positivi generati da internet hanno lentamente influenzato i processi decisionali dell'impresa. I principali *feedback* sottostanti ai processi di crescita della clientela tramite internet, sulla base dei quali l'azienda ha proceduto ad un progressivo miglioramento della qualità del sito, sono affini a quelli discussi nei casi precedenti. Alcuni tratti distintivi sono da ricercarsi, in particolare, nelle relazioni tra i diversi familiari all'interno dell'azienda – e, quindi nel processo decisionale – e nella difficoltà oggettiva di stimare non solo il tasso potenziale di crescita delle vendite *on-line*, ma soprattutto gli effetti di internet sull'immagine e sul fatturato dell'azienda.

### **3.5 Le nuvole**

Alla fine del 1996, Maurizio Tombari, dopo una ventennale esperienza in un'azienda che produceva articoli per fumatori e un diploma al corso di pittura dell'Accademia di Belle Arti di Urbino, decise di avviare una propria impresa. Sin da ragazzo Maurizio aveva coltivato il sogno di svolgere un'attività che gli consentisse di esprimere la propria creatività, e a 40 anni decise che era giunto il momento di seguire l'istinto. Di fronte alla domanda "cosa fare" non ebbe dubbi: avrebbe realizzato pipe interamente con le proprie mani, con l'intento di creare un prodotto con caratteristiche di unicità, armonia e leggerezza, proprie come delle nuvole. Da tale ispirazione scelse, di comune accordo con la moglie Stefania, il nome da dare all'azienda: *Le nuvole*.

Il 1997 costituì per Maurizio un anno di prova, sia per la scelta dei materiali da utilizzare per la produzione delle pipe, sia per la realizzazione di un catalogo che potesse dare al potenziale cliente una vasta scelta. Sin dall'inizio si mise al lavoro e progettò con l'aiuto di Stefania – un'appassionata di *design* – un ricco catalogo con circa 50 pipe. La scelta della forma e delle linee da dare al prodotto fu basata prevalentemente sulla ricerca di modelli unici, ispirati ad "antiche memorie rivisitate", tenendo conto del bagaglio tecnico accumulato da Maurizio nella sua precedente esperienza nel settore.

Per la realizzazione di una pipa, Maurizio impiega da un minimo di 3 ore ad un massimo di 12 ore, in funzione delle rifiniture e della lavorazione della radica. In particolare, la radica di erica arborea proviene dalla Calabria e viene per lungo tempo stagionata nel piccolo laboratorio dei coniugi Tombari.

Il “portafoglio prodotti” è molto variegato. In particolare, le pipe sono classificate in gruppi di merito, dal n.1 al n.8. Ai primi due gruppi appartengono pipe rusticante. Dal n.3 le pipe sono tutte a finitura liscia e la classificazione avviene in base al pregio della venatura della radica. La n.8 è la più pregiata grazie ai tratti distintivi della “fiammatura”. I prezzi delle pipe oscillano dalle 170 alle 800 mila lire.

Una volta realizzata la prima produzione completa del catalogo, Maurizio iniziò a promuovere le pipe presso i tabaccai della propria città e quelli dell’*hinterland*. Ma ben presto si accorse che il tempo impiegato per promuovere e rifornire le pipe ai diversi tabaccai della zona, non gli consentiva di dedicarsi in maniera adeguata alla produzione e non gli lasciava congrui margini.

Alla fine del 1997, in seguito ad una conversazione con un amico americano, Maurizio scoprì il “mondo di internet”. Inizialmente, non avendo molta dimestichezza con i *computer* e le nuove tecnologie, non credeva che internet gli potesse consentire di superare gli ostacoli legati alla carenza di mezzi finanziari necessari per le tradizionali azioni di *marketing*.

Agli inizi del 1998, dopo un’attenta valutazione dei fabbisogni finanziari connessi all’avviamento del sito (circa 5 milioni), Maurizio decise di lanciare la propria azienda in rete (*www.pipe.it*).

Già dai primi mesi del 1998 iniziarono ad arrivare i primi ordini, che presto raggiunsero una media di circa 10 pipe al mese. Tali risultati positivi, spinsero Maurizio ad abbandonare le vendite tramite i tabaccai e lo incoraggiarono a investire ulteriormente in miglioramenti della qualità del sito. In particolare, tali investimenti furono rivolti a dare maggiore sicurezza ai propri clienti che decidevano di effettuare il pagamento *on-line* dei prodotti acquistati con carta di credito. Questa decisione, insieme alla partecipazione ad una esposizione presso il padiglione italiano dello *show-room* di New York, contribuì a raddoppiare – in pochi mesi – gli ordini, rispetto all’anno precedente<sup>30</sup>.

Uno dei fattori critici che ha consentito il successo dell’iniziativa *Le nuvole* è stata la ricerca da parte dell’imprenditore di un contatto diretto con il cliente finale. Infatti, ogni giorno Maurizio si occupa personalmente di rispondere a tutti i messaggi di posta elettronica che riceve. Inoltre, tale politica – se pur costosa in termini di tempo - gli ha consentito sin dall’inizio di instaurare un

---

<sup>30</sup> A conferma del successo riscosso dal sito, il Corriere della Sera ha dedicato all’azienda due piccoli articoli, pubblicati nei mesi di aprile e settembre 2000.

rapporto diretto con i clienti finali, favorendone la fidelizzazione. Un altro effetto positivo che Maurizio ha avuto modo di riscontrare è stato il *passaparola* all'interno dei diversi *club* – in particolare, negli Stati Uniti – che fanno uso di pipe di alta qualità.

#### 4. Considerazioni conclusive

Il caso *Le nuvole* mostra, per certi aspetti, delle similarità con il primo sopra analizzato (*Ask The Builder*), in quanto l'elemento saliente del successo aziendale risiede essenzialmente nella capacità dell'imprenditore-proprietario di instaurare un rapporto personale diretto con i propri clienti. Una rilevanza minore è, invece, attribuibile ad altri aspetti già esaminati nei casi precedenti, come ad esempio quelli connessi alla gestione di un sistema informativo affidabile e di una razionale politica di stoccaggio (*Coastal Tool & Supply*), o a problematiche di tipo logistico-distributivo (*Movity* e *Pasticceria Alba*).

Ciò che, in particolare, colpisce nell'analisi di questo caso è, invece, come internet possa consentire ad una giovane impresa artigiana di perseguire uno sviluppo che ne faccia evolvere gradualmente l'attività dalla natura di semplice esercizio individuale a quella di sistema aziendale propriamente detto <sup>31</sup>. Nel caso *Le nuvole* – a differenza di quanto accade per *Movity* – l'imprenditore percepisce l'esigenza di presidiare le attività tecnico-produttive, forse anche per il suo prevalente orientamento verso questi aspetti della gestione. Tuttavia, egli avverte anche la necessità di avviare delle attività volte a promuovere i suoi prodotti. Non potendo, però, distogliere una parte significativa del suo tempo per dedicarsi alla ricerca di nuovi clienti, e non disponendo delle necessarie risorse per assumere uno staff di vendita (anche perché ciò gli impedirebbe di mantenere un diretto rapporto con la clientela), Tombari coglie l'occasione di trasformare il vincolo in opportunità, avviando il sito internet.

L'analisi condotta nel corso del presente lavoro, suggerisce che per quanto internet consentirà all'azienda di crescere, esso potrà anche costituire fonte di problemi se l'imprenditore non avvertirà per tempo l'esigenza di costituire le necessari risorse strategiche, anticipando il cambiamento. Nel caso specifico *Le nuvole*, ad esempio, potrà rivelarsi necessario procedere alla formazione di dipendenti che possano supportare Tombari nella tempestiva evasione degli ordini. Questo aspetto assume particolare importanza, in quanto l'imprenditore attualmente gestisce contemporaneamente il contatto epistolare con i clienti e la produzione.

---

<sup>31</sup> Sui caratteri della piccola impresa e sulle relazioni con le imprese artigiane si consultino: Marchini I., 1995. Il governo della piccola impresa, INS-EDIT, Genova, Vol. 1, pag. 94 e segg.; Ciambotti M., 1984. La misurazione della dimensione e il problema definitivo della piccola impresa, La rivista dei dottori commercialisti; Quagli A., 1997. L'analisi strategica nelle piccole imprese, in: Marchi L – Paolini A. – Quagli A. , Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico, Giappichelli, Torino, pag. 183 e segg.

I casi sopra illustrati dimostrano come una visione parziale dell'impresa e un orientamento alla percezione di singoli fenomeni contingenti, piuttosto che del loro *divenire* <sup>32</sup>, è in grado di generare degli effetti tanto inattesi quanto irreparabili.

Nel corso del presente lavoro, si è tentato di dimostrare come l'adozione di una chiave di lettura sistemica dell'azienda, volta a cogliere i nessi di causa-effetto, i ritardi temporali nonché le relazioni non lineari tra le variabili in gioco, aiuta i decisori ad esplicitare i propri modelli mentali e a metterli in discussione, alla ricerca di una migliore comprensione dell'assetto del *sistema rilevante*.

Questo ruolo di supporto all'acquisizione di un assetto mentale volto a percepire il sistema rilevante può essere opportunamente assunto dai cosiddetti *micromondi*, ovvero da ambienti interattivi di apprendimento, basati su modelli "dinamici" di simulazione, opportunamente integrati con modelli contabili o di derivazione contabile a supporto del processo di *budgeting* e controllo di gestione <sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Sull'importanza del *divenire* quale categoria economico-aziendale si consulti: Colletti N., 1954. Il tempo in economia aziendale, Abbaco, Palermo, p. 34 e segg.

<sup>33</sup> Bianchi C., 1996. op.cit.