

Marco Cioppi

**PMI E NUOVE
TECNOLOGIE DELLA
COMUNICAZIONE**

**Applicazioni gestionali
ed implicazioni
strategiche**

FrancoAngeli

Marco Cioppi

**PMI E NUOVE
TECNOLOGIE DELLA
COMUNICAZIONE**

**Applicazioni gestionali
ed implicazioni
strategiche**

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

Prefazione	pag. 9
1. Piccole e medie imprese nell'habitat relazionale	» 15
1.1. Le potenzialità delle ICT in azienda	» 15
1.2. Attributi e rilevanza delle PMI nel contesto economico italiano	» 21
1.3. Le caratteristiche peculiari della PMI: approcci d'analisi qualitativi e quantitativi	» 24
1.4. PMI e mercati industriali	» 30
1.5. Tratti salienti dell'approccio relazionale: la gestione dei flussi informativi	» 32
1.6. Aspetti peculiari dell'utilizzo strategico delle ICT nelle PMI: tre approcci di analisi	» 35
1.6.1. Primo approccio: il "ritardo" delle PMI rispetto alle grandi imprese	» 36
1.6.2. Secondo approccio: la "superiorità" delle PMI rispetto alle GI	» 41
1.6.3. Terzo approccio: l'eterogeneità delle PMI	» 43
2. Fattori condizionanti l'introduzione delle ICT nelle PMI	» 47
2.1. Adozione e sviluppo delle ICT nelle PMI	» 47
2.1.1. L'influenza dei fattori di origine interna	» 48
2.1.2. L'influenza dei fattori di origine esterna	» 54
2.2. Le tematiche da approfondire	» 57
2.3. La dinamica del rapporto ICT/Strategia/Struttura: prime ipotesi interpretative	» 59
2.4. Le modalità d'introduzione delle ICT	» 62

2.5. Casi aziendali	pag. 65
2.5.1. Il caso dell'impresa X	» 65
2.5.2. Il caso dell'impresa Y	» 69
2.5.3. Il caso dell'impresa Z	» 75
2.5.4. Il caso dell'impresa W	» 79
2.6. Note conclusive e implicazioni operative	» 86
3. Funzioni del sito web nelle PMI: un'indagine empirica	» 88
3.1. Note metodologiche	» 88
3.2. Gli interrogativi di ricerca	» 89
3.2.1. Quali sono i fattori che influenzano l'adozione del sito web?	» 89
3.2.2. Secondo quale modalità e con quali competenze viene realizzato il sito web?	» 91
3.2.3. Quali utilizzi le PMI fanno del sito web?	» 93
3.2.3.1. Il sito web come strumento di efficienza aziendale	» 94
3.2.3.2. Il sito come strumento di efficacia	» 96
3.3. I risultati dell'indagine svolta	» 98
3.3.1. Diffusione del sito web e fattori che ne influenzano l'adozione	» 98
3.3.2. Modalità di realizzazione del sito web	» 102
3.3.3. Le finalità di utilizzo del sito web	» 106
3.3.4. Un approccio tipologico all'uso del sito nelle PMI: la matrice E-E	» 109
3.4. Note conclusive e implicazioni operative	» 113
4. Sito web ed attività di vendita e comunicazione delle PMI	» 115
4.1. Metodologia della ricerca	» 115
4.2. L'attività di vendita nelle PMI	» 118
4.2.1. Analisi della letteratura sulle vendite	» 118
4.2.2. Sito web e processi di vendita	» 124
4.3. L'attività di comunicazione delle PMI	» 127
4.3.1. Analisi della letteratura sulla comunicazione	» 127
4.3.2. Indagine sul campo	» 130
4.4. Note conclusive e implicazioni operative	» 132
5. Web e gestione della relazione: analisi di casi aziendali	» 134
5.1. Gli effetti di internet sulla gestione della relazione	» 134
5.1.1. Applicazioni web per gestire le relazioni	» 140

5.1.2. Intranet ed extranet aziendali	pag. 140
5.1.3. Sistemi integrati CRM-ERP	» 141
5.2. Casi aziendali	» 143
5.2.1. Il caso della Blue Line S.p.a.: implementazione di un'extranet aziendale	» 143
5.2.2. Il caso Mep S.p.a: l'applicazione di un'intranet aziendale	» 144
5.2.3. Il caso Villeroy e Boch Wellness Italia S.r.l.: CRM-ERP	» 146
5.2.4. Caso Fornarina: un approccio integrato intranet-extranet	» 148
5.2.4.1. La extranet di Fornarina: Webstore	» 151
5.2.4.2. La intranet aziendale	» 156
5.3. Note conclusive e implicazioni operative	» 158
6. Ritardi e cambiamenti necessari per cogliere le opportunità future offerte dalla tecnologia	» 159
6.1. Note metodologiche	» 159
6.2. Risultati ed analisi dell'indagine Istat	» 160
6.3. Uno sguardo al futuro: nuove applicazioni e Web 2.0	» 173
6.3.1. Web 2.0: nuova frontiera per la relazione	» 176
6.3.2. Web 2.0 e PMI	» 183
6.4. Note conclusive e implicazioni operative	» 188
Bibliografia	» 191

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio tutti i colleghi ed amici che hanno contribuito con i loro spunti e consigli al miglioramento della ricerca, in particolare il prof. Giancarlo Ferrero, il prof. Tonino Pencarelli, il prof. Musso e la dott.ssa Elisabetta Savelli. Un sentito grazie va anche ai miei studenti per le loro idee, suggerimenti e stimoli, in particolare alla dott.ssa Eleonora Sacchi ed al dott. Andrea Buratti.

PREFAZIONE

di *Giancarlo Ferrero e Tonino Pencarelli*

Lo studio di Marco Cioppi analizza la diffusione e le modalità di adozione delle ICT nelle PMI, ponendo in evidenza luci e ombre rispetto alla capacità delle imprese minori italiane di cogliere le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e dalla rete internet per far fronte alle nuove sfide poste dalla crisi economica in atto.

Le ICT e le applicazioni web stanno profondamente cambiando le modalità di gestione dei processi decisionali ed operativi nelle imprese, le relazioni interaziendali, le politiche commerciali e di comunicazione. Da un lato offrono occasioni di successo per chi prima e meglio degli altri sa sfruttare le opportunità offerte da questi nuovi sviluppi tecnologici, dall'altro tende ad emarginare e a mettere fuori mercato chi non sa adeguarsi ai nuovi standard. Purtroppo, a fronte di questo scenario, la diffusione delle applicazioni web nelle PMI tende ancora oggi ad incontrare notevoli ostacoli, sebbene vada sempre ricordato che le PMI rappresentano un comparto assai eterogeneo al suo interno, con condotte varie e differenziate anche rispetto alle innovazioni tecnologiche.

Il ritardo e le difficoltà che si riscontrano risultano aggravati, nei loro effetti, dalla crisi economica degli ultimi anni e dalla crescente pressione competitiva dei Paesi in via di sviluppo, che hanno posto in evidenza la debolezza strategica, manageriale e finanziaria di molte di queste imprese, che nella loro maggioranza hanno fondato la capacità concorrenziale soprattutto sul contenimento dei costi, sulla flessibilità e sull'efficienza nei processi produttivi. Diventa dunque necessario e urgente ripensare le strategie adottate, non solo accrescendo la qualità e l'innovazione dei prodotti e gli investimenti in R&S, ma puntando anche sul servizio al cliente, sulla

qualificazione delle risorse umane, sull'internazionalizzazione, su nuovi approcci di vendita, sull'efficienza in tutti i processi gestionali ricercata attraverso un rafforzamento delle capacità di coordinamento e controllo. Il web può rappresentare uno strumento importante di supporto a queste strategie, in quanto chiave di accesso ad opportunità di sviluppo nuove (nuovi mercati, nuove conoscenze, nuove relazioni ecc.).

La ricerca di Cioppi evidenzia che si è ancora molto lontani da un'adeguata valorizzazione nelle PMI delle potenzialità offerte dalle ICT, sebbene esista anche sotto questo profilo un'elevata eterogeneità. In particolare, sebbene negli ultimi anni ci sia stata una forte crescita nella diffusione delle ICT anche nelle PMI, emerge dall'indagine empirica svolta che le ICT vengono nella maggior parte dei casi ancora utilizzate solo per gestire in modo più efficiente alcune attività operative (posta elettronica, funzioni amministrative ecc.), mentre rimane limitata la capacità di cogliere le possibilità di innovazione che esse offrono nella gestione dei processi decisionali e operativi per la formulazione e attuazione delle strategie, per acquisire nuovi clienti e offrire migliori servizi, per accrescere il coordinamento interaziendale con i partner a monte e a valle, per una maggiore efficacia delle politiche di comunicazione. Di particolare interesse risultano, quindi, le indicazioni contenute in questo studio sui fattori sui quali intervenire per accrescere le capacità di valorizzazione delle ICT nelle PMI e per rimuovere le resistenze e gli ostacoli che ne rallentano e sminuiscono l'utilizzo.

L'approccio metodologico e interpretativo con il quale questa problematica è affrontata consente di rappresentare un quadro articolato, ma nel contempo integrato, della complessità delle variabili che condizionano le modalità di utilizzo delle ICT, ed in particolare di internet, nelle PMI.

Le tematiche vengono approfondite tramite ricerche sul campo (sia utilizzando l'approccio dei casi studio, sia analisi estensive), precedute da inquadramenti della letteratura sull'argomento.

Dall'analisi emergono varie indicazioni sui fattori che orientano le modalità di utilizzo delle ICT da parte delle PMI e l'approccio adottato per la loro introduzione. Un'influenza rilevante risulta esercitata dai fattori soggettivi, che sempre condizionano fortemente i comportamenti delle PMI; in particolare, importanti risultano le caratteristiche dell'imprenditore (competenze, apertura al nuovo, disponibilità a decentrare decisioni ecc.) e le resistenze culturali della struttura organizzativa.

Per quanto riguarda i processi di introduzione delle ICT, la ricerca individua diversi tipi di approcci. In un primo approccio (occasionale), le scelte di informatizzazione non discendono da specifiche decisioni strategiche né hanno riflessi rilevanti sul modo di competere dell'impresa e sulla sua struttura organizzativa. In un secondo approccio (graduale), i processi di apprendimento attivati dall'utilizzo sempre più invasivo delle ICT hanno portato ad adeguare nel tempo la strategia e la struttura per sfruttare al meglio le possibilità aperte dall'utilizzo delle nuove tecnologie. Nel terzo approccio (pianificato) sono le scelte strategiche che hanno orientato gli investimenti nelle ICT e portato ad adeguare progressivamente la struttura ai cambiamenti tecnologici introdotti. Infine, il quarto approccio mette in evidenza che condizionamenti reciproci tra strategia, struttura e ICT.

Particolare attenzione è dedicata dal lavoro di Cioppi all'impiego del sito web nelle PMI per studiare da cosa dipenda la decisione di adottare il sito, quali siano gli effettivi impieghi rispetto alle sue potenzialità e come esso sia realizzato. Vengono analizzati i fattori che influenzano o ostacolano l'adozione del sito web aziendale; si cerca di capire le modalità di sviluppo del sito web e quali competenze, interne ed esterne, vengano impiegate per la realizzazione e gestione del sito; infine si esamina quali siano i possibili utilizzi del sito da parte delle PMI. Queste tematiche sono successivamente approfondite in relazione allo specifico impiego del sito web nelle attività di vendite/commerciale e marketing/comunicazione. Anche in questo caso lo studio si è avvalso di una indagine empirica realizzata attraverso l'impiego di un questionario semi-strutturato sottoposto a campioni di PMI.

Infine, la ricerca, si sofferma ad approfondire gli effetti delle ICT sulle strutture e sulle dinamiche relazionali nei mercati business-to-business. Dall'analisi emerge come internet consenta di separare la catena delle attività inerenti il prodotto e gli elementi tangibili, dalle attività che riguardano gli elementi intangibili e informativi e permetta di gestire una quantità di informazioni potenzialmente illimitata e di condividerla senza limitazioni di numerosità dei clienti. Questi fattori sono analizzati per capire i loro riflessi sulla natura delle relazioni cliente-fornitore, rendendole più efficienti ed efficaci e riducendo le asimmetrie informative a favore di una maggiore trasparenza del mercato.

Nell'ultima parte dello studio vengono illustrate le nuove applicazioni emergenti dal Web 2.0 e le soluzioni offerte alle PMI dalla nuova era dei social network.

In conclusione, la ricerca di Cioppi offre molteplici elementi di riflessione e conoscenza sul tema oggetto di analisi.

In primo luogo sotto il profilo analitico-descrittivo, perché offre un quadro conoscitivo articolato e non scontato dei processi di diffusione delle ICT e di internet nelle PMI, evidenziando i gap esistenti tra le potenzialità offerte dalle ICT e gli usi che ne vengono fatti;

In secondo luogo sotto il profilo interpretativo, perché la varietà delle situazioni rilevate viene ricondotta ad alcune tipologie base che, da un lato, mettono in risalto i principali fattori che discriminano le differenti scelte operate dalle imprese nell'utilizzo delle ICT, dall'altro, consentono di comprendere come l'utilizzo di queste tecnologie è correlato alle connotazioni della struttura e della strategia delle imprese.

Infine sotto il profilo propositivo, perché il lavoro pone in luce le iniziative che possono essere assunte per far evolvere positivamente lo scenario rilevato, richiamando l'attenzione sulla necessità di un sostegno finanziario, di software appropriati per le specifiche caratteristiche delle PMI, di servizi di supporto per superare i vincoli interni di tipo organizzativo, manageriale e culturale. Questi ultimi costituiscono il condizionamento che dallo studio risulta più critico: sono soprattutto la carenza di competenze adeguate, la presenza di resistenze culturali, le diffidenze, chiusure e sottovalutazioni espresse dall'imprenditore ad impedire una adeguata valorizzazione delle opportunità offerte dalle ICT.

Il superamento di questi problemi richiede tempo, processi di apprendimento basati sull'esperienza, un maggior grado di managerialità nelle imprese. Un'influenza positiva potranno avere la progressiva familiarità con queste tecnologie, i processi imitativi, la crescente informazione disponibile su queste tecnologie, gli stimoli e, talvolta, le imposizioni che vengono dalle imprese acquirenti per interagire più efficacemente sono tutti elementi che potranno favorire un migliore sfruttamento del potenziale di queste tecnologie, la pressione competitiva determinata dalla crisi economica. Sarebbero, però, anche necessari interventi coordinati di molteplici soggetti, rappresentati dalle società di software, dagli enti di formazione, dalle società di consulenza, dal sistema finanziario, dalle istituzioni. Tali interventi dovrebbero avere per

oggetto sia i processi di formulazione delle scelte strategiche, organizzative e tecnologiche, sia la formazione e messa a disposizione delle risorse professionali (competenze tecnologiche e manageriali), finanziarie e tecnologiche (software appropriati per le PMI) necessarie. In tutto questo, un ruolo importante potrà essere svolto anche dalle Associazioni di categoria, dalle Camere di commercio e, soprattutto, dalle Università e dai centri di ricerca, orientando gli studi e i processi formativi verso il mondo dell'impresa minore e stimolando l'ingresso di giovani laureati in possesso di linguaggi e competenze adeguati alle nuove sfide delle tecnologie di rete.

1. PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELL'HABITAT RELAZIONALE

1.1. Le potenzialità delle ICT in azienda

Le nuove tecnologie offrono alle aziende soluzioni sempre nuove per affrontare i problemi più svariati: consentono di competere con prodotti a maggiore varietà ma di costo contenuto; aumentano la possibilità di seguire l'evoluzione dei gusti dei consumatori; consentono differenti opportunità di crescita; facilitano i processi di globalizzazione; permettono lo sviluppo di nuove opportunità di mercato; favoriscono collaborazioni più efficienti con i fornitori e con i clienti (Cozzi e Ferrero, 2004; Bonaccorsi e Turchetti, 2000; Vicari, 1989). Insomma, le ICT sembrano sconvolgere gli attuali mercati, determinando profondi mutamenti nei tradizionali modelli di produzione, vendita e consumo, e rivoluzionando le modalità con le quali anche i beni più tradizionali vengono prodotti e collocati sul mercato.

Il loro impatto può essere valutato sia sotto il profilo strategico che operativo.

Dal punto di vista strategico, la corretta implementazione e gestione della tecnologia può permettere alle imprese di cogliere interessanti opportunità e conseguire significativi vantaggi competitivi.

Tra i primi a studiare gli effetti strategici delle ICT, ricordiamo Porter e Millar (1985), McFarlan (1984), Pearson (1983) e Vicari (1989), i quali hanno definito il loro ruolo e la loro importanza in azienda.

Secondo Porter e Millar (1985), l'impresa deve analizzare la propria catena del valore e i possibili impieghi delle ICT; quindi accorgersi se esistono attività che potrebbero essere rese più efficienti riducendo i costi (leadership di costo), se il prodotto potrebbe essere arricchito o differenziato

(strategia di differenziazione) o infine, se è possibile ridurre il proprio spazio competitivo ad un'area più ristretta e specializzarsi (strategia di focalizzazione). Le nuove tecnologie rappresentano per l'impresa una variabile strategica quando il loro impiego è fondamentale per perseguire una delle tre strategie sopra elencate; ogni impresa deve scegliere quella più adatta alle proprie caratteristiche ed esigenze. Porter e Millar (1985), sostengono che le ICT possono mutare il modo di competere in tre modi: cambiando la struttura del mercato, perché cambiano le regole della concorrenza; offrendo la possibilità di sviluppare vantaggi competitivi, perché forniscono nuovi mezzi e nuove modalità per superare i concorrenti; generando business completamente nuovi, perché rendono possibile e più conveniente rivolgersi ad una clientela più estesa.

Anche McFarlan (1984) sostiene che la rilevanza delle ICT varia a seconda del settore in cui l'impresa opera e delle sue caratteristiche specifiche. L'autore osserva che in alcune aziende le nuove tecnologie hanno permesso la massiccia trasformazione degli aspetti operativi lungo la catena del valore, influenzando in termini di efficienza su attività come la produzione e la logistica. In altre, invece, hanno influito maggiormente sul marketing e sulla distribuzione, permettendo all'impresa di differenziare il prodotto, di innovare il servizio al cliente o di sviluppare nuovi metodi per effettuare ricerche di mercato e fare promozione. McFarlan (1984) afferma, inoltre, che l'impiego strategico delle Tecnologie dell'Informazione può avvenire in quattro modi diversi:

- offrendo un servizio apprezzato dai consumatori e difficilmente imitabile dai concorrenti;
- creando un rapporto più stretto con i clienti, ad esempio attraverso la costituzione di legami il cui troncamento da parte del cliente comporterebbe forti costi di sostituzione (*switching costs*);
- bilanciando i rapporti tra impresa e fornitori, attraverso lo sviluppo di sistemi inter-organizzativi che collegano cliente e fornitore permettendo di migliorare le procedure operative e di rafforzare il loro legame;
- generando nuovi prodotti. L'elevata flessibilità delle nuove tecnologie consente, infatti, di personalizzare i prodotti sulla base di esigenze specifiche dei consumatori con costi addizionali non elevati.

Vicari (1989) analizza e mette in discussione il paradigma elaborato da Porter e Millar (1985), sostenendo che, in seguito ai mutamenti generati dall'applicazione delle ICT in azienda, viene meno il principio tradizionale

secondo il quale le due strategie di costo e differenziazione sono tra loro alternative, quindi non perseguibili contemporaneamente dall'impresa in quanto contrastanti in termini di filosofia gestionale, strutture organizzative e meccanismi operativi. L'impiego delle nuove tecnologie può permettere, infatti, alle imprese di conciliare i due orientamenti strategici. Anche il concetto di economie di scala viene messo in discussione, poiché i costi decrescenti delle tecnologie informatiche tendono a rivoluzionare il binomio leadership di costo/economie di scala, evidenziando che gli schemi tradizionali stanno gradualmente perdendo significato e che, nel futuro, sarà fondamentale per le imprese condurre una riflessione sistematica delle opportunità strategiche che l'impiego delle ICT può fornire loro.

Partendo da questi studi, un primo modello generale di interpretazione della modalità di approccio da parte delle imprese all'Information Technology è stato elaborato da Biffi (1988), il quale individua tre principali criteri:

- le ICT possono essere finalizzate al miglioramento dell'efficienza dei processi interni di routine, ossia ad automatizzare attività quali la fatturazione, la contabilità, l'approvvigionamento. In questo caso, l'automazione non riveste un ruolo strategico ma svolge una funzione di puro meccanismo operativo che razionalizza le attività più ripetitive e persegue obiettivi di sola efficienza;
- le ICT possono essere utilizzate come strumento per l'allineamento strategico, quando si tende ad esplicitare la strategia aziendale e in seguito ad individuare gli obiettivi delle varie funzioni che risultano critiche per il raggiungimento dei risultati attesi dalla strategia. In questo caso, anche la funzione responsabile dell'ICT diventa strumentale al conseguimento degli obiettivi preposti;
- le ICT possono essere considerate come fattori competitivi, quando concorrono attivamente alla definizione della strategia aziendale, ossia quando gli indirizzi strategici dell'impresa vengono definiti tenendo in considerazione le opportunità offerte dalle Tecnologie dell'Informazione. Questa modalità in genere comporta mutamenti nei processi di produzione e controllo dei servizi offerti e/o dei cambiamenti nel prodotto.

In questi ultimi due casi, le nuove tecnologie possono costituire un potente strumento in grado di cambiare l'idea di produzione, di prodotto e di impresa e, nel contempo, possono rappresentare un mezzo efficace per attuare specifiche strategie di business.

Un interessante approfondimento di questi studi è stato sviluppato da Camussone (2000), secondo il quale l'impiego strategico delle ICT potrebbe generare riflessi diversi a seconda del coinvolgimento di tali tecnologie nei processi decisionali delle imprese.

In primo luogo, l'informatica potrebbe supportare e contribuire a migliorare il processo decisionale e di controllo strategico dell'azienda.

Uno degli aspetti più interessanti delle ICT, infatti, è rappresentato dalla capacità dei nuovi strumenti di elaborare e gestire grandi quantità di informazioni ad un costo decisamente ridotto rispetto al passato. Grazie alle nuove tecnologie diventa possibile ed economico archiviare, reperire e trasferire informazioni complesse (codici algoritmici di qualunque specie, informazioni contenute in banche dati, programmi di progettazione dei prodotti e dei processi – CAD e CAM – programmi di gestione dei sistemi produttivi e della logistica ecc.) purché adeguatamente formalizzati in linguaggi comprensibili a tutti (Rullani, 2001). Questo potenziale rappresenta un'enorme opportunità per le imprese: le singole macchine diventano capaci di gestire autonomamente operazioni molto complesse, diventando sistemi flessibili in grado di rispondere alla domanda finale con una gamma estremamente ampia di varietà e variabilità di soluzioni d'uso. Inoltre la maggiore disponibilità di informazioni favorisce una visione più sintetica della realtà dell'azienda (reporting interno) e dell'ambiente esterno in cui essa opera, permettendo, attraverso l'impiego di sistemi automatizzati, quali i DSS, di elaborare previsioni sull'evoluzione degli scenari in cui l'impresa si troverà ad operare, di supportare l'attività decisionale del management e di verificare a posteriori l'esito delle scelte strategiche fatte.

In questo caso, insomma, le ICT vengono utilizzate prevalentemente come supporto per una migliore gestione del processo strategico decisionale.

In secondo luogo, spiega Camussone (2000), le ICT potrebbero costituire, al pari delle altre attività aziendali, l'elemento determinante per il successo o l'insuccesso di una strategia aziendale. Ciò si verifica quando gli obiettivi che il sistema informativo aziendale è chiamato a perseguire sono in linea con quelli strategici globali dell'impresa¹. Questo presuppone la presenza di personale dedicato, oppure di una vera e propria funzione re-

¹ Questa impostazione è l'applicazione all'attività di gestione dei sistemi informativi delle osservazioni di Skinner (1969) circa l'importanza di esplicitare la strategia aziendale e di "calarla" sulle funzioni interne, assegnando a ciascuna di esse obiettivi coerenti con la strategia complessiva dell'impresa.

sponsabile dello sviluppo di soluzioni ICT cui attribuire specifici obiettivi e responsabilità (Cash *et al.*, 1983). Questa modalità di considerare il ruolo strategico da attribuire all'Information and Communication Technology viene detta "approccio strategico tradizionale" e presuppone una forte integrazione dell'attività di gestione dei sistemi informativi automatizzati con tutte le altre aree aziendali (Camussone, 2000).

Tale approccio si differenzia da quello che Camussone (2000) definisce "strategico puro", in cui l'informatica, intesa prevalentemente come variabile innovativa, diviene lo strumento in grado di modificare i prodotti e servizi offerti nonché la natura dei processi aziendali. In questo terzo caso, infatti, le ICT consentono di accrescere il livello di differenziazione dell'offerta, permettendo alle imprese di riuscire a competere con prodotti a maggiore varietà ma di costo contenuto e, quindi, di personalizzare al massimo la produzione in rapporto alle specifiche esigenze del consumatore finale. La maggiore disponibilità d'informazioni potrebbe, infatti, rappresentare un moltiplicatore dell'efficacia delle logiche di progettazione customer driven, migliorando la capacità di individuare le giuste caratteristiche del prodotto sulle quali focalizzare l'attività innovativa. In questo senso, le ICT potrebbero favorire un'accelerazione del ciclo di rinnovamento dei prodotti², grazie alla disponibilità di nuove strumentazioni che permettono di ridurre la lunghezza delle fasi di prototipazione e successivo concept testing ossia, in definitiva, un accorciamento dei tempi di passaggio dalla ricerca all'applicazione, dall'invenzione alla realizzazione (Baglieri, 2000; Dematté, 1997).

Infine, l'utilizzo strategico delle ICT potrebbe costituire di per sé un'importante risorsa aziendale nella misura in cui contribuisce alla trasformazione del patrimonio informativo in un patrimonio di conoscenza condivisa e diffusa all'interno dell'organizzazione (Fig. 1.1). I nuovi strumenti, infatti, favorendo una maggiore disponibilità delle informazioni, contribuiscono ad alimentare il processo di generazione della conoscenza, la quale costituisce un'importante capacità distintiva su cui fondare il vantaggio competitivo.

² Scott (1992) afferma che le innovazioni tecnologiche possono generare effetti diversi: mentre le innovazioni tecnologiche di prodotto contribuiscono sempre a ridurre la durata dei cicli di vita, quelle di processo potrebbero determinare sia una riduzione dei cicli di vita, nel caso in cui la tecnologia sia condivisa dai vari concorrenti, sia un prolungamento dei medesimi, allorquando le innovazioni tecnologiche consentono una riduzione dei costi e la conseguente espansione del mercato.