



Caso electric.com

Scritto da Francesco Micotti con la supervisione di Andrea Rangone.

Obiettivo del presente caso è fornire gli elementi per una discussione in aula sulle modalità strategiche di utilizzo delle tecnologie Internet.

Il contenuto del presente caso (in termini di ragione sociale delle imprese citate, nomi di persone, situazioni descritte, scelte adottate e dati numerici) è completamente fittizio: ogni riferimento a società e/o persone esistenti ed a fatti realmente accaduti è puramente casuale.

INDICE

Introduzione.....	3
Allegato 1 - Interviste	5
1. Direttore della funzione Sistemi Informativi.....	5
2. Direttore Area Amministrativa.....	6
3. Direttore Area Materiali e Logistica.....	7
4. Responsabile Area Risorse Umane.....	8
5. Web-Master del sito attuale.....	8
6. Direttore Marketing.....	9
7. Direttore vendite Italia	10
8. Direttore vendite estero	11
Allegato 2 - La Electric Corp.	12
Allegato 3 - Struttura del canale commerciale	13
Allegato 4 - Analisi del sito web: www.electric.com	14
Allegato 5 - Analisi della presenza web nel comparto elettrico	16
Allegato 6 - Analisi dello scenario on-line concorrenti diretti.....	28
Allegato 7 - Schede di analisi dei siti web dei principali concorrenti	31

Introduzione

La Electric Corp, azienda di spicco del settore dei componenti elettrici e principale società del gruppo Electric International, ha avviato, negli ultimi anni, diversi progetti di riorganizzazione del proprio Sistema Informativo:

1. EDI (Electronic Data Interchange): sistema di scambio dei dati la cui introduzione era stata avviata per favorire i rapporti di fornitura tra le aziende del gruppo Electric International e tra l'Electric Corp e i principali distributori;
2. Introduzione di un sistema integrato di gestione aziendale (SAP);
3. Introduzione della posta elettronica per la comunicazione interna;
4. Sviluppo del sito aziendale realizzato da una software-house locale;
5. Pianificazione di un progetto per il lancio del commercio elettronico di una famiglia di prodotti direttamente al cliente finale, affidato anch'esso alla software-house locale.

Contrariamente al dott. Araldi, presidente della Electric Corp., che attribuiva grande valore a questi progetti, l'ing. Richardson, amministratore delegato della Electric Corp., non si sentiva, invece, altrettanto fiducioso. In uno scenario caratterizzato da una concorrenza era sempre più agguerrita e da un aumento del potere negoziale dei grandi distributori, l'ing Richardson aveva la sensazione che tali progetti non fossero guidati da una visione "strategica" complessiva che cogliesse le effettive opportunità che Internet offriva per contribuire a migliorare la situazione competitiva dell'azienda, ultimamente peggiorata.

Mentre la Electric Corp. si poneva come leader nell'innovazione tecnologica di prodotto all'interno del proprio settore, tutti gli investimenti fatti in tecnologie informatiche erano nati dall'esigenza di risolvere problemi esistenti o di adeguarsi alle mosse dei propri concorrenti: rispondevano perciò tutti ad situazioni contingenti e, spesso, localizzate.

Con l'esplosione del fenomeno di Internet e del Commercio Elettronico questo approccio non sembrava vincente. Richardson intuiva che il mondo Internet costituiva per la Electric Corp un'opportunità di business da non perdere, era quindi giunto il momento di ripensare ai progetti Internet in una prospettiva più strategica.

Discutendo di questi problemi con il dott. Araldi, decisero di affidare ad un gruppo di consulenti esterni un'analisi strategica approfondita avente come obiettivo la definizione e la valutazione delle opportunità messe a disposizione dalle tecnologie Internet a supporto delle attività della Electric Corp.

Allegato 1 - Interviste

1. Direttore della funzione Sistemi Informativi

dott. Bergonzoni

Internet può essere utilizzata come nuovo canale di vendita: l'obiettivo dovrebbe essere quello di aprire un nuovo mercato. Bisognerebbe progettare il sito in modo opportuno per supportare le vendite e quindi per supportare grosse transazioni finanziarie anche se intravedo alcuni problemi con le agenzie perché sostanzialmente va a sostituirsi al loro lavoro e con i grossisti perché se si sentono scavalcati potrebbero creare enormi problemi.

Per quanto riguarda le agenzie in Italia la Electric riceve ordini da 30-35 agenzie plurimandatarie che coprono i $\frac{3}{4}$ del fatturato. Ogni agenzia ha 10-15 promotori. È obiettivo della Electric che le agenzie diventino mono-mandatarie.

Il sito web potrebbe anche essere utilizzato per favorire le comunicazioni intragruppo (il gruppo Electric è composto da filiali commerciali in Austria, Francia e Spagna e da filiali produttive in Italia, Germania e Inghilterra). Essendo aziende diverse, lo scambio di prodotti/beni fisici tra un'azienda e l'altra è regolato da prezzi di trasferimento / prezzi d'acquisto. Con alcune aziende del gruppo la trasmissione di dati e informazioni avviene attraverso EDI. Sicuramente, un'opportunità da valutare è se portare tutte le comunicazioni intragruppo su Internet o meno.

Allo stato attuale lo strumento principale utilizzato per le comunicazioni intragruppo rimane il fax (con un'introduzione graduale dell'e-mail), ma l'obiettivo nel breve periodo è quello di attivare l'e-mail con tutti i partner e la videoconferenza con le principali società del gruppo. Esistono tuttora dei limiti tecnici, non tutte le società del gruppo, infatti, sono collegate alla rete geografica aziendale.

Il nostro progetto, per le società del gruppo, prevede di installare una rete geografica con tecnologia di comunicazione Frame Relay da integrare con le soluzioni ERP presenti presso le diverse società del gruppo.

La gestione degli ordini, allo stato attuale avviene prevalentemente per via telematica: si può dire che ormai circa il 60-70% degli ordini viene raccolto attraverso le connessioni

punto a punto dalle agenzie (questo avviene con una frequenza di circa 3 o 4 volte al giorno). In realtà questo tipo di comunicazione utilizza sempre lo standard EDI ma via linea commutata. L'agente va dal distributore, raccoglie l'ordine, lo trasmette all'agenzia che lo comunica via EDI alla Electric. Un problema che si riscontra con questo tipo di gestione telematica degli ordini è relativo al fatto che l'agenzia che si collega via linea commutata per scaricare gli ordini non ha la possibilità di avere visibilità sulla disponibilità a magazzino. Quindi spedisce l'ordine ma non sa se e quando quest'ordine potrà essere processato.

Un altro 20-30% proviene direttamente dai principali distributori, via EDI puro (viene usato lo standard Metel) e poi il rimanente è raccolto direttamente dal cliente finale (installatori / rivenditori / ...) e questa quota può essere stimata approssimativamente intorno al 5%.

2. Direttore Area Amministrativa

ing. Brambilla

Internet dovrebbe facilitare le relazioni con l'esterno: evitando di perdere tempo in giro, si può passare più tempo alla scrivania e questo permetterà alla gestione amministrativa della Electric di aumentare l'efficienza.

In particolare si potrebbero portare su Internet

- la gestione ordini e la gestione pagamenti con i clienti (eliminando la carta, usata ancora adesso per le fatture e gli ordini di pagamento);
- le informazioni scambiate con le banche relative ai pagamenti dei clienti;
- i report periodici;
- documentazioni obbligatorie per normative fiscali.

Inoltre, se si riuscisse a trovare il modo di avere accesso alle informazioni sulle disponibilità a magazzino dei distributori, si avrebbe un vantaggio competitivo perché si faciliterebbero le attività di riacquisto del distributore: la merce sarebbe fornita nel momento in cui serve. Per fare questo occorre vagliare le opportunità di stringere delle opportune partnership con i principali distributori del settore, infatti occorre tenere presente che i distributori sono molto importanti per la Electric.

Si deve inoltre tenere in considerazione la dimensione internazionale della Electric. Con le ultime acquisizioni in Europa, il gruppo sta orientandosi sempre più verso una forte internazionalizzazione e il sito Internet dovrebbe rispecchiare questa propensione. Sarebbe importante riuscire a trasformare il sito web in modo che diventi il punto di

riferimento per gli utenti all'estero. Un'idea potrebbe essere quella di pubblicare on-line una versione localizzata per ogni stato della comunità europea dove l'Electric è presente, realizzata in modo da poter supportare la forza vendita locale. In particolare sarebbe opportuno fornire la possibilità, oltre alla semplice consultazione del catalogo on-line, di scaricare dei software tecnici studiati per l'utenza professionale, come fanno i nostri concorrenti, con l'obiettivo di favorirne la fidelizzazione al sito stesso.

3. Direttore Area Materiali e Logistica

Dott. Trestelli

Appare molto interessante la soluzione di vendita diretta al cliente finale tramite il sito web. La Electric potrebbe infatti appropriarsi, saltando il distributore, di un margine considerevole. Diciamo che a grandi linee, stimando in prima approssimazione la situazione attuale, si può dire che la quota di margine potrebbe essere intorno al 30-40%.

La soluzione di vendita diretta all'utente finale verrebbe inoltre incontro ad una esigenza che si fa sempre più sentita da parte dell'utente finale: l'installatore non è più disposto a comprare in grosse quantità creandosi un suo piccolo magazzino di merce, vuole poter comprare esattamente nel momento in cui gli serve: scatole, tubi (quando vengono costruiti i muri); lampade, interruttori (quando si arreda l'appartamento).

D'altro canto si deve però tenere conto che l'installatore è estremamente sensibile al rapporto prezzo/servizio, se il costo di acquisto di un prodotto on-line è troppo elevato perde di interesse il fatto che questo prodotto possa essere acquistato on-line.

Il problema principale da risolvere, dal punto di vista logistico, rimane il fatto che deve risultare economico movimentare l'oggetto della transazione economica. A questo proposito si tenga conto che l'ordine medio di un installatore può variare da £ 5000 a qualche centinaia di migliaia di lire.

Occorre quindi fare un'analisi approfondita sulle tipologie di prodotti da vendere on-line perché è probabile che per alcuni prodotti il costo di consegna da sostenere per l'utente finale sia troppo elevato.

Un'altra possibilità, da tenere in considerazione, è legata alla possibilità di migliorare le relazioni e gli scambi di informazioni tra i diversi attori della filiera. Sarebbe opportuno riuscire ad utilizzare Internet per fare efficienza all'interno del settore favorendo quindi anche gli interessi della Electric.

Si può infatti osservare che le informazioni rilevanti per condurre in modo efficace il processo di distribuzione dei prodotti e, risalendo più a monte, di pianificazione e produzione dei prodotti stessi, sono distribuite tra i partner all'interno della filiera (in particolar modo la Electric, gli agenti e i distributori). Si potrebbe quindi valutare la possibilità di intraprendere un'azione di riprogettazione dei flussi informativi e di realizzazione di servizi a valore aggiunto di cui possa beneficiare l'intera filiera.

4. Responsabile Area Risorse Umane

dott.sa Monzel

Il problema principale della Electric rimane la scarsa visibilità dei prodotti al consumatore finale.

Il catalogo non è conosciuto nella sua totalità. Un'idea potrebbe essere quella di introdurre tecniche *push* per promuovere nuovi prodotti (e i prodotti meno venduti) ai clienti registrati sul sito o per informare gli agenti. Ci sono delle criticità nel marketing (non è sufficientemente innovativo).

Altri problemi: richieste di informazioni dall'utente finale / contatti / chiarimenti, non ricevono un'adeguata risposta. È importante avere un punto unico, centralizzato da cui poter fornire informazioni sull'azienda e informazioni tecniche.

La Electric Corp. ha comunque una buona immagine come azienda nel suo complesso, questo fatto è dimostrato da un grosso afflusso di C.V.

5. Web-Master del sito attuale

dott. Andreoli

Il sito risiede in housing presso il provider locale, a cui è affidata la gestione e manutenzione del Web Server. Il provider stesso provvede alla stesura di un report mensile sugli utenti del sito, saliti dalle 1.000 unità del 1998 alle 8.000 attuali. Sul sito è presente un'area di registrazione dove si sono registrati circa 3000 utenti. La modalità di registrazione permette agli utenti di ricevere informazioni aggiornate sui prodotti. L'approccio seguito nella realizzazione e nelle successive fasi di miglioramento del sito ha

previsto una prima fase orientata alla realizzazione del catalogo in formato elettronico; in un secondo momento sono stati introdotti i primi servizi, quali la possibilità di scaricare una libreria tecnica per installatori, che ha ottenuto un certo successo con utenti italiani. Nella valutazione delle prestazioni del sito in termini di utenza raggiunta, si osserva che non è stata mai realizzata una vera campagna di marketing.

Obiettivi attuali del sito: *puntare su tutte le tipologie di utenti*. Per raggiungere quest'obiettivo si è deciso di fornire informazioni sia tecniche per installatori / grossisti / clienti sia di carattere generale sulla filosofia aziendale e, per gli azionisti, sull'andamento economico dell'azienda stessa.

6. Direttore Marketing

Dott. Scendis

Electric si è recentemente dotata di un nuovo magazzino con elevate capacità logistiche, in grado di supportare una strategia volta alla consegna diretta agli installatori o ai consumatori finali in tempi molto rapidi. Questo investimento è stato fatto nell'ottica di raggiungere direttamente il mercato finale ed affiancare i canali distributivi tradizionali. Le intenzioni attuali però sono di utilizzare tali potenzialità solo per la vendita diretta al consumatore finale di una particolare famiglia di prodotti, che toccano marginalmente gli interessi dei canali distributivi tradizionali. Il punto di forza dei grossisti, però, oltre ai tempi di ciclo bassissimi, è l'ampiezza di gamma di prodotti (non paragonabile a quella offerta da Electric). A tal fine Electric sta puntando a completare la propria offerta, tramite alcune recenti acquisizioni.

Il grossista riesce generalmente a guidare ed influenzare l'acquisto del cliente: a tal fine risulta opportuno far conoscere il più possibile il catalogo completo dei prodotti Electric nelle aree in cui tale influenza è maggiore.

Il budget dedicato alla comunicazione viene speso per il 70% in Italia e per il 30% all'estero.

In Italia gli interlocutori di Electric sono:

- agenzie;
- grossisti;
- installatori;
- clienti finali;
- prescrittori (architetti, ingegneri, progettisti, ecc.).

La linea di comunicazione di Electric è da rinforzare. Il marchio Electric è poco noto, anche perché inizialmente i prodotti Electric erano poco visibili per il cliente finale.

Il budget di comunicazione attualmente viene così ripartito:

- 35% per materiale tecnico commerciale (cataloghi, listini, depliant, ecc.);
- 45% eventi (fiere, mostre, show room);
- 15% pubblicità
- 5% ricerche di mercato

Tale budget per il 70% è dedicato ad azioni indirizzate ai grossisti, per il 15% ai prescrittori (architetti, progettisti, ecc.) e per il 15% all'installatore.

Invece, per quanto riguarda l'estero, Electric si interfaccia con la rete di filiali, autonoma nelle scelte di comunicazioni, e con agenzie o promotori.

Sia in Italia, sia all'estero sono in corso iniziative volte a migliorare la conoscenza degli installatori, creando appositi database, e ad aprire canali diretti di comunicazione verso di essi, come comunicazioni via posta tradizionale o e-mail.

Attualmente, l'offerta di software per l'ausilio alla progettazione indirizzati agli installatori e prescrittori da parte di Electric è carente. Visto che talvolta il grossista supporta direttamente l'installatore nella fase progettuale, si dovrebbe pensare ad offrire tool che si integrino con i software attualmente in dotazione ai grossisti.

7. Direttore vendite Italia

Dott. Evolvi

Il prodotto Electric è molto "tecnico" e rende necessario fornire informazioni al cliente. Attualmente si riesce a soddisfare solo la metà di queste richieste. Sui prodotti più tecnici, il grossista non è in grado di offrire servizi di assistenza tecnica e potrebbe essere pensabile la vendita diretta.

La tendenza attuale è verso la vendita dell'impianto finito e non dei singoli componenti. Questo ha stimolato una serie di acquisizioni nel settore, in modo da disporre di un'offerta il più possibile completa.

In Italia il materiale elettrico che viene venduto tramite la GDO è solo lo 0,5-1%, mentre in Francia si arriva al 10%.

Il grossista vende per il 50% al bancone e per il 50% a domicilio, arrivando a consegnare il materiale all'installatore fino a due volte al giorno, in tempi che vanno dalle 12 alle 24 ore ed ha un indice di rotazione delle scorte tra 4 e 5 volte il fatturato. Ogni grossista arriva ad avere 50/100 fornitori e quindi offre una gamma vastissima di prodotti.

8. Direttore vendite estero

Dott. Ostini

Le vendite all'estero sono distribuite così:

- 50% Europa
- 20% Sud America
- 10% Far East
- 20% Medio Oriente e Africa

Manca ancora l'omologazione dei prodotti per gli USA ed il Giappone.

In alcuni paesi la vendita avviene tramite filiali, mentre in altri tramite agenzie che gestiscono i rapporti con i grossisti. Negli ultimi anni, la figura del venditore diretto sta gradualmente sostituendo quella dell'agente.

All'estero il principale fattore competitivo su cui Electric punta è il prezzo, in quanto risulta molto debole per quanto riguarda la notorietà del brand e la comunicazione della qualità del prodotto.

La strategia promozionale si focalizza su 10 paesi prioritari, mentre sugli altri si fanno solo sporadiche puntate. Il peso (10 kg) e il costo (L. 300.000) del catalogo cartaceo ne rendono difficile la diffusione e ostacolano strategie di comunicazione "push". Inoltre il continuo aggiornamento dei prodotti fa sì che i cataloghi non siano mai aggiornati e completi e vadano rivisti e ristampati frequentemente.

Attualmente il target della comunicazione è costituito dai distributori, ma ci si vorrebbe indirizzare verso il contatto diretto con l'installatore.

Un servizio molto apprezzato dai grossisti sarebbe il tracking dei propri ordini. Infatti i tempi di ciclo sono lunghi (da 1 settimana ad 1 mese) ed al grossista interessa sapere a che punto si trova il proprio ordine. Attualmente questa informazione viene richiesta frequentemente al venditore diretto di riferimento.

Allegato 2 - La Electric Corp.

La Electric Corp., produce componenti per impianti elettrici (fino a 11.000 articoli a catalogo): relè, interruttori, prese, derivatori, centraline, etc. Fattura circa 500 miliardi di lire all'anno, con un trend di crescita ridotto ma costante.

La società appartiene ad un gruppo che opera a livello internazionale nel settore elettrico; le società del gruppo sono legate tra loro da rapporti di fornitura, gestiti tramite prezzi di trasferimento.

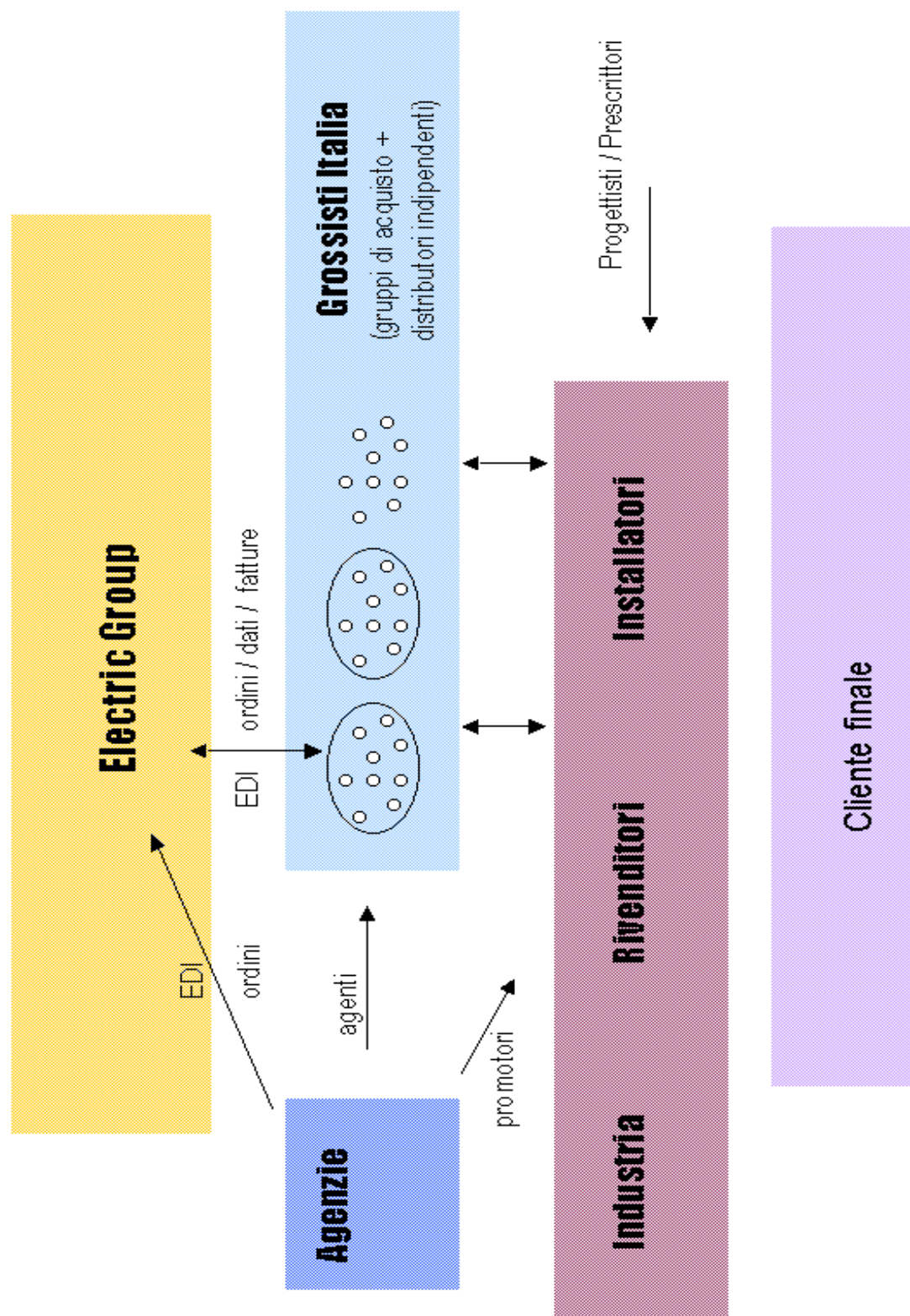
Il mercato dei componenti elettrici è diviso tra *installatori* (63%) e *grossisti* (37%). La Electric vende però solo ai grossisti: non ha visibilità sul cliente finale (installatori, grande impresa, appassionati del fai-da-te, etc.), che viene raggiunto invece dal grossista.

Sul singolo grossista, la fornitura della Electric Corp. pesa qualche punto percentuale; inoltre, recentemente i 100-150 grossisti che coprono l'80-82% del fatturato della Electric si sono organizzati in 8-9 gruppi d'acquisto: questa mossa ha notevolmente ridotto il potere contrattuale della Electric Corp.

I grossisti si stanno muovendo anche per migliorare il servizio verso i propri clienti: vendono sempre meno al bancone e sempre più vanno direttamente a casa dell'installatore oppure vanno sul cantiere. In pratica stanno aprendo una rete di vendita, forniscono un servizio maggiore, fanno promozione tecnico/commerciale, cambiano le modalità di raccolta ordini andando direttamente dal cliente (sia civile che industriale), addirittura a volte consegnano anche al cliente finale. Questo testimonia che essi sono disposti a cambiare il proprio modo di fare business pur di non perdere quote di mercato.

La Electric Corp. si pone come «protagonista nello sviluppo del settore dell'energia elettrica»: in quest'ottica è stata lanciata l'idea di farsi promotrice dell'e-commerce nel settore.

Allegato 3 - Struttura del canale commerciale



Allegato 4 - Analisi del sito web: www.electric.com

URL	Modello di navigazione
www.electric.com	Scarso
Settore di riferimento	Grafica
Elettronica civile	sufficiente
Lingua	Qualità dei servizi
Italiano / Inglese	Sufficiente
Tempo di risposta	Quantità dei servizi
Buono	Scarsa
Funzion. di E-Commerce	Qualità dei contenuti
Per ora solo pianificata	Buona
Funzionalità di ricerca	Quantità dei contenuti
Ottima	Buona

Descrizione sintetica ed elementi caratterizzanti

Il modello di comunicazione progettato per il sito Electric è valido, anche se potrebbero essere migliorate le caratteristiche di interattività del sito in modo da poter meglio catturare l'interesse dell'utente. Il target di utenza a cui si riferisce è sia l'utente privato, il quale trova esaurienti informazioni sull'azienda, che l'utente business (installatore, progettista), il quale trova le informazioni tecniche sui prodotti.

Da segnalare la presenza di un servizio di news e la ricerca di scambi di informazioni con gli utenti fidelizzati. Tramite l'area di registrazione l'azienda raccoglie i dati degli utenti che in cambio ricevono le informazioni sui nuovi prodotti direttamente via e-mail.

Servizi offerti

I servizi offerti dal sito sono i seguenti:

- possibilità di scaricare informazioni dettagliate sui prodotti a catalogo
- possibilità di reperire gli ultimi numeri della rivista dell'azienda in formato elettronico
- accesso alle informazioni aggiornate sull'andamento economico dell'azienda

Funzionalità di ricerca

Le funzionalità di ricerca interne sono buone: esiste un catalogo on-line di tutti i prodotti dell'azienda, consultabile sia attraverso un indice generale delle famiglie di prodotto che attraverso un motore di ricerca interno.

Funzionalità di download

Il sito fornisce la possibilità di accedere e consultare in locale, attraverso il download alcune informazioni tecniche su alcune tipologie di prodotti. I documenti scaricabili fanno riferimento ai listini presenti in vari formati e ad una serie di manuali per l'installatore.

Aspetti critici

Le possibilità di miglioramento del sito attuale riguardano principalmente:

- il completamento e l'ampliamento dei servizi offerti all'utenza professionale
- il miglioramento dell'interattività delle pagine, ampliando il numero dei collegamenti ipertestuali fra le stesse;
- la risoluzione di errori tecnici presenti sul sito.

Per quanto riguarda il completamento e l'ampliamento dei servizi attualmente offerti si sottolinea l'importanza di presentare una gamma sufficientemente ampia di servizi, in grado di coprire le esigenze di tutti i soggetti interessati (in particolare progettisti, prescrittori, studi di architettura, agenti, ecc.).

Per quanto riguarda la presenza di errori tecnici riscontrati sulle pagine web del sito Electric si evidenzia come ci siano una serie di pagine di dimensioni superiori ai 50 KB (dimensione comunemente considerata come massima accettabile per la velocità attuale media di Internet). Queste rappresentano solo il 6% del campione analizzato ma possono rappresentare motivo di disaffezione al sito da parte dell'utente finale che naviga il sito da casa e non è quindi disposto ad attendere troppo a lungo per la visualizzazione delle pagine web.