

16.1 Fare sistema

L'evoluzione commerciale di Internet dal momento della sua nascita fino all'implosione della bolla speculativa, è stata segnata da iniziative imprenditoriali che avevano come loro motore o la tecnologia (Napster) o l'idea di sfruttare Internet per proporre nuovi servizi o nuove modalità di interazione con il cliente (Amazon).

Nel caso di nordestimpresa.com è invece l'idea di sistema a trovare applicazione concreta. Al centro del progetto c'è la costruzione e l'organizzazione di una rete che connette i diversi elementi usando il principio di collaborazione, collaborazione fra le organizzazioni coinvolte nel progetto – *in primis* le associazioni Industriali del Triveneto – e collaborazione tra le circa 150 persone coinvolte nella redazione dei contenuti. Volendo usare il linguaggio di Internet, si potrebbe dire che nordestimpresa.com è un esempio di *collaborative content management*.

Un ulteriore elemento di differenza sta nella *virtualità* del progetto. Nordestimpresa.com, pur essendo una società e quindi un'impresa con obiettivi di *business*, non è presente direttamente se non in modo trascurabile su Internet. Non attua una politica di *brand*. La sua missione è valorizzare i *brand* dei suoi soci, le associazioni Industriali che l'hanno costituita al fine di met-

* A cura di Stefano Pernigotti.

tere in comune risorse e competenze, e sfruttare il canale Internet per comunicare con le imprese associate.

In particolare, *nordestimpresa.com*, è stata costituita con il compito di sviluppare un'infrastruttura *hardware* e *software* comune alle 13 associazioni trivenete, coordinare la produzione di contenuti e servizi condivisi e di gestire in *hosting* i siti delle associazioni stesse. Ciò che appare, ciò che un'impresa associata vede è sempre e solo il sito dell'associazione industriale alla quale è iscritta.

Si potrebbe quindi considerare *nordestimpresa.com* un *information service provider* dedicato, con un mercato di riferimento delimitato alle associazioni Industriali.

Fino a poco tempo fa le associazioni Industriali operavano sostanzialmente tutte nello stesso modo. Ognuna forniva alle imprese informazioni di tipo tecnico-legale su normative, leggi, fisco, contratti di lavoro, e consulenza sugli stessi argomenti, e ne tutelava gli interessi politici. Solo con l'avvento di Internet si è avuta la possibilità tecnologica di integrare queste attività, evitare i costi dovuti a inutili duplicazioni, e migliorare la qualità e l'ampiezza dei servizi forniti.

Per capire le ragioni del progetto bisogna però tornare al 1999 quando la minaccia della disintermediazione sembrava inevitabile.

All'epoca società di consulenza internazionali, editori, istituti di credito, società telefoniche, colossi come Microsoft e IBM, immaginavano di servirsi di Internet per fornire servizi direttamente alle piccole e medie imprese, l'ossatura del sistema produttivo italiano (in media il 90% delle 13.000 imprese iscritte alle associazioni trivenete ha meno di 100 dipendenti, e l'80% meno di 50). Scalzando o indebolendo il ruolo delle organizzazioni imprenditoriali.

È in questo scenario che si delinea l'ipotesi di dare vita a *nordestimpresa.com*, per presidiare il *core business* delle associazioni: l'informazione, la consulenza tecnica, la formazione e le relazioni con gli associati (la *community*).

Nordestimpresa.com è la reazione del mondo associativo alle spinte di uno scenario esterno incerto, volubile, del quale era enfatizzato il cambiamento radicale, dove sembrava che le vecchie organizzazioni fossero destinate alla rapida scomparsa, creature appartenenti ad una era geologica ormai superata, destinate ad essere soppiantate da nuove creature, flessibili, snelle, veloci, le uniche capaci di sopravvivere nei territori virtuali del *web*.

Come è noto il risveglio è stato brutale. C'è stata una cesura non solo nel mercato, nelle aspettative, nelle previsioni, ma anche culturale. Ci si è resi conto del grave errore commesso nel considerare la tecnologia e la disponibilità di informazioni come le variabili guida dei comportamenti delle persone. In realtà il mondo è ben più complesso, articolato e quasi sempre imprevedibile.

Escluso il timore immediato di essere spazzate via, le associazioni si sono trovate nella condizione di poter sondare le concrete potenzialità di Internet, di verificare quali vantaggi effettivi, misurabili, grazie alla rete era possibile ottenere. Li hanno trovati in termini di:

- efficienza e riduzione dei costi;
- ampliamento della gamma dei servizi forniti alle imprese;
- personalizzazione del rapporto con le imprese.

A partire da una nuova prospettiva: considerare Internet non “il” canale di comunicazione, ma uno dei canali di comunicazione, da integrare con quelli esistenti, arricchendoli e completandoli.

Tra l'altro l'evolversi delle esperienze stava dimostrando quanto fosse importante coniugare presenza *on line* e presenza *off line*. I modelli basati solo su Internet, salvo qualche eccezione, non riuscivano ad affermarsi. Anche da questo punto di vista le associazioni presentavano un notevole vantaggio rispetto a potenziali concorrenti solo virtuali, potendo contare su di una rete reale sul territorio, e su di un contatto diretto, continuo e quotidiano con le imprese associate, delle quali conoscono ogni esigenza.

Gli altri obiettivi assegnati a nordestimpresa.com, oltre a quello già indicato di presidiare il core business, sono:

- valorizzare le competenze tecniche interne alle associazioni e la capacità di produrre contenuto, mettendo in rete le persone che già lavorano nelle strutture associative;
- garantire una presenza omogenea, riconoscibile e coerente del mondo confindustriale triveneto su Internet;
- salvaguardare e potenziare l'identità territoriale della singola associazione, il suo patrimonio di credibilità e fiducia, le sue relazioni con le imprese, la sua immagine.

Il vantaggio per ogni associazione è di allargare e approfondire i servizi ed il contenuto disponibili sul proprio sito, molto al di là di quanto sarebbe in grado di produrre da sola, e di mettere in rete i propri esperti con quelli delle altre associazioni. Questa è stata la chiave di volta che ha determinato il successo dell'operazione, tanto che associazioni non appartenenti al Nord Est hanno deciso di acquistare contenuto e servizi da nordestimpresa.com e in alcuni casi di utilizzarla per l'*outsourcing* completa del loro sito. Proprio per il carattere non invasivo dell'approccio adottato.

Per completare questa parte introduttiva è utile richiamare alcuni dei principi metodologici seguiti nella realizzazione dei siti Internet:

- avere come riferimento l'utilizzatore, in genere i responsabili delle funzioni aziendali;
- creare un sistema semplice e facilmente navigabile;
- ridurre al minimo l'impiego di immagini e grafica;
- consentire con al massimo tre click di arrivare al contenuto cercato;
- prestare attenzione alle dotazioni tecniche delle imprese;
- integrare Internet con i canali tradizionali.

Prima di descrivere nel dettaglio i contenuti del progetto sono necessarie due avvertenze: 1) le informazioni pubblicate sui siti delle associazioni sono critiche perché quasi sempre riguardano obblighi di tipo normativo ai quali corrispondono delle azioni da parte delle imprese, e quindi le associazioni rischiano la loro credibilità nel pubblicarle; 2) l'Associazione deve istituzionalmente soddisfare le esigenze di tutti gli associati, non può privilegiare solo le imprese più avanzate, ha quindi anche la responsabilità di far crescere la cultura tecnologica del territorio di riferimento.

I problemi principali affrontati nella realizzazione del progetto nordestimpresa.com sono strettamente correlati al modello adottato, di tipo collaborativo, che mette in gioco strutture in precedenza poco abituate a lavorare insieme e organizzate in modo dissimile l'una dall'altra.

In particolare i problemi sono riconducibili a due aree:

- l'architettura logica del contenuto;
- la produzione del contenuto.

16.2 L'architettura logica del contenuto

Costruire un sistema che consenta alle associazioni trivenete di collaborare fra di loro, e di produrre e pubblicare contemporaneamente sui loro siti contenuto comune, a partire da strutture organizzative diverse, richiede anzitutto che ci si metta d'accordo sulla architettura logica. Come ordinare e secondo quali criteri le notizie o il materiale distribuito via Internet. L'alternativa era fra cercare di trovare un minimo comune denominatore fra le associazioni, con il pericolo di ottenere qualcosa di confuso e poco "usabile" da parte del cliente finale. Oppure fare un salto di metodo e partire dalle esigenze delle aziende per creare qualcosa di nuovo, svincolato e indipendente da come le singole associazioni sono organizzate. È stata scelta la seconda strada.

Ogni associazione è normalmente articolata per servizi ognuno dei quali fornisce informazioni e consulenza su argomenti specifici (ad esempio fiscale, sindacale, Ambientale, e così via). Il numero, la struttura, i nomi di questi

servizi cambiano da associazione ad associazione, e anche la tipologia di offerta. Si va dalla pura assistenza telefonica alla vera e propria consulenza nelle aziende. Queste ultime pagano un contributo annuale, nel quale sono comprese sia le informazioni sia l'assistenza tecnica, oltre all'attività di rappresentanza degli interessi. In alcuni casi è tutto compreso nel contributo, in altri le imprese pagano i servizi personalizzati.

Torniamo però alla questione dell'architettura logica. Una delle premesse metodologiche dell'intero progetto era di rendere facile e intuitivo l'accesso al contenuto pubblicato.

Insieme ad un gruppo di esperti appartenenti anche al sistema associativo, è stato classificato l'intero contenuto tecnico d'interesse delle imprese, ed è stato costruito un albero gerarchico su tre livelli, l'intelaiatura dell'intero progetto. È quest'albero a determinare:

- il sistema di archiviazione del contenuto;
- la struttura delle redazioni e le modalità di lavoro;
- le possibilità di ricerca delle informazioni.

A partire dall'albero è possibile definire e attribuire i compiti di redazione del contenuto, a prescindere dalla struttura organizzativa delle associazioni, e individuare per ogni voce le competenze richieste. L'albero serve poi all'utente per navigare nel sito e individuare ciò che gli interessa.

Un approccio indifferente al sistema organizzativo delle associazioni era anche il più adatto a sostenere lo sviluppo successivo dell'iniziativa e l'allargamento al di fuori dell'area geografica di partenza.

È importante sottolineare che l'albero di classificazione del contenuto è unico ed è lo stesso per tutte le associazioni. Solo se esiste un modo condiviso di organizzare le informazioni è, infatti, possibile pensare ad un modello collaborativo e ad un sistema comune di gestione dei siti Internet che permette di pubblicare le informazioni nello stesso tempo su tutti i siti.

La messa a punto dell'albero ha richiesto un lungo lavoro di analisi che ha portato ad identificare diciassette aree tematiche o canali per le imprese (vedi *tabella 16.1*), i rami principali dell'albero.

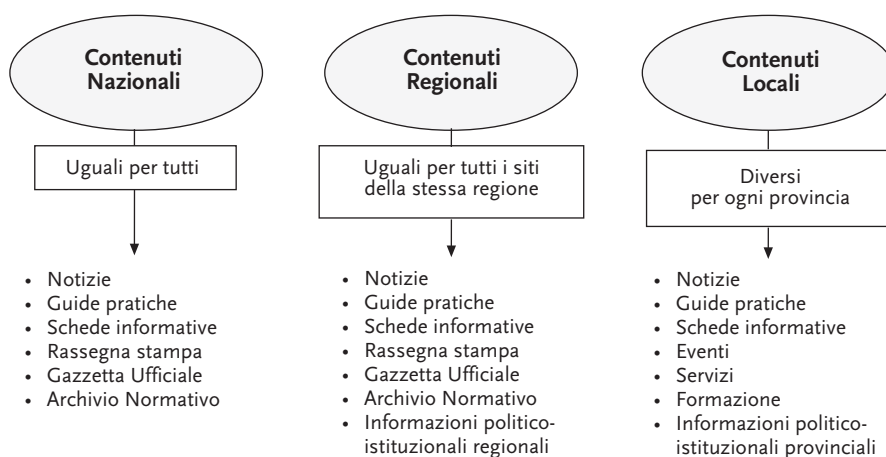
Ogni canale per l'impresa si configura come un vero e proprio sottosito, con una sua *home page*, specializzato su una materia. È quindi possibile nel prossimo futuro generare, a partire da *nordestimpresa.com*, una serie di siti distinti su specifiche aree tematiche, soprattutto se si deciderà di proporre contenuti e servizi a target esterni al mondo associativo: enti pubblici, commercialisti, consulenti del lavoro.

TABELLA 16.1 Le aree tematiche o canali per le imprese

Agevolazioni	Formazione, Orientamento e Scuola
Ambiente	Lavoro e Previdenza
Appalti	Normativa tecnica e Legislazione di settore
Commercio Estero	Qualità
Credito, Finanza e assicurazioni	Rapporti con la Pubblica Amministrazione e Politiche territoriali
Diritto d'Impresa	Ricerca e Innovazione
Edilizia, Urbanistica e Territorio	Trasporti
Energia	Tutela della salute negli ambienti di lavoro
Fisco	

Un'altra esigenza legata all'architettura logica del sistema era quella di rispettare i diversi livelli di localizzazione del contenuto: nazionale, regionale, provinciale (figura 16.1). Alcune notizie sono di interesse generale, altre invece, sono specifiche di una singola associazione o di un territorio. Il sistema doveva permettere alle associazioni di inserire nel proprio sito le informazioni provinciali al pari delle altre, e, alle associazioni appartenenti alla stessa regione, di inserire il contenuto regionale comune. Si tenga conto che la dimensione regionale, a seguito del processo tuttora in corso di trasferimento di molte responsabilità di governo dal centro alla periferia, è destinata ad assumere una notevole rilevanza.

FIGURA 16.1 Livelli di organizzazione del contenuto



Oltre alla tipologia del contenuto ed al livello geografico, un terzo parametro che è stato preso in considerazione è quello del formato delle informazioni. Il sistema prevede una serie di formati standard:

- notizie o news, caratterizzate per la loro brevità e tempestività;
- guide pratiche, veri e propri dossier tecnici su temi specifici ed a elevato valore aggiunto;
- schede tecniche, materiale di informazione ripetitivo a scarso valore aggiunto.

A questi si aggiungono oltre all'archivio normativo, alle gazzette ufficiali italiana ed europea, alla rassegna stampa, ai contenuti istituzionali propri di ogni singola associazione, anche i consueti formati tipici del mondo *web*, come ad esempio le *faq*. Sono invece ancora tutti da sperimentare strumenti come le comunicazioni sincrone o asincrone che richiedono una abitudine a comunicare via Internet sia all'interno delle associazioni, sia fra queste e le aziende.

Il risultato finale è uno spazio *tridimensionale*, i cui assi sono i canali per le imprese, il livello geografico e il formato del contenuto.

Entrando nel sito dell'associazione alla quale è iscritta, un'azienda può accedere – via *log in* e *password* – al contenuto nazionale elaborato dalle varie redazioni tecniche, al contenuto regionale della regione nella quale risiede, al contenuto locale della provincia di appartenenza senza alcuna distinzione per l'utente tra i tre livelli. Il sistema inoltre riconosce le *password* assegnate da qualsiasi associazione, quindi un'impresa con più stabilimenti collocati in province o regioni diverse può entrare nei siti di ognuna delle associazioni ed accedere all'area riservata agli associati. Questo aspetto è particolarmente importante in un'area geografica ad economia diffusa, e serve altresì a rafforzare la logica collaborativa.

Il contenuto è anche organizzato per settore merceologico e produttivo limitatamente al notiziario, sebbene tecnologicamente la cosa sia facilmente estendibile anche agli altri formati. Si è ritenuto di rinviare questa ulteriore modalità di accesso a quando le aziende clienti si saranno abituate ad utilizzare lo strumento.

All'architettura logica comune definita dall'albero di classificazione, corrisponde una comune interfaccia grafica, la stessa per tutte le associazioni. Anche questo è stato un risultato difficile da ottenere, perché suscitava il timore, rivelatosi poi immotivato, di perdere la propria identità.

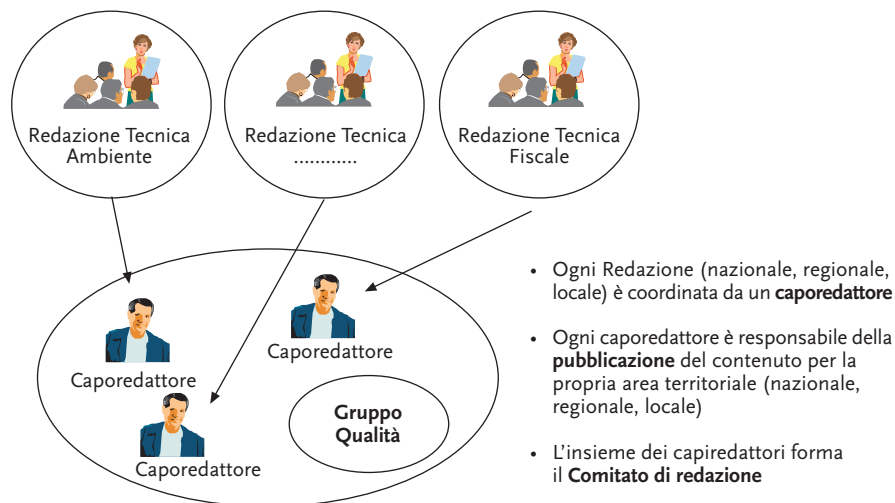
16.3 La produzione del contenuto

Oltre che un albero dei contenuti si è dovuto disegnare e condividere un processo e un modello organizzativo. Esso comprende sia una struttura redazionale sia un *workflow* attraverso il quale passa la produzione di informazione, dalla scrittura della prima bozza di una notizia, guida o scheda, alla sua pubblicazione.

Partiamo dalle redazioni. In generale ad ognuno dei canali individuati per l'impresa, corrisponde una redazione tecnica composta da almeno un esperto di ognuna delle associazioni trivenete. Le redazioni sono diciassette, per un totale di circa 150 persone coinvolte in misura diversa nella produzione di informazioni. Lo schema è più meno quello di un giornale (*figura 16.2*).

Ogni redazione nazionale è coordinata da un caporedattore che fa da garante per tutto il sistema delle informazioni che vanno in linea, essendo l'unico autorizzato a pubblicare il contenuto in Internet per il proprio canale. Ogni redazione è costituita inoltre da redattori-esperti incaricati di produrre le notizie quotidiane, le guide, le schede e di valutare quali servizi mettere *on-line* nella propria area. Le redazioni nazionali comprendono al loro interno le redazioni regionali (l'insieme dei redattori di una regione) e quelle provinciali.

FIGURA 16.2 **Organizzazione delle redazioni**



A proposito del *workflow*, del processo produttivo, è necessario fare una premessa. Qualsiasi sistema di *collaborative content management* è fonte di

potenziali conflitti fra le persone coinvolte, soprattutto se il contenuto una volta approvato dal caporedattore è pubblicato automaticamente su tutti i siti di organizzazioni diverse. Per ridurre potenziali dissidi si è quindi cercato di anticiparli, fornendo a tutti i redattori gli strumenti per discutere, commentare, criticare un determinato contenuto, ad esempio una notizia, prima della sua effettiva pubblicazione. L'unica condizione che è stata posta, e che riguarda proprio le notizie, è di tipo temporale. Per assicurare la tempestività dell'informazione è stato definito un tempo massimo di 24 ore entro il quale i redattori sono chiamati a esprimere il loro parere su di una notizia ancora allo stato di bozza. È poi il caporedattore a raccogliere i commenti, ad approvarli, a chiedere la modifica della notizia e quindi ad autorizzarne la pubblicazione finale.

La partecipazione, per quanto difficile da ottenere per una scarsa abitudine a lavorare in gruppo e a usare strumenti di collaborazione *on line* – come *chat* e *forum* – è stata la leva grazie alla quale si è riusciti finora a gestire i conflitti.

Un'altra leva sulla quale si è agito è quella della fiducia. A quasi tutte le associazioni è stata assegnata la responsabilità di coordinare una redazione tecnica, e quindi di approvare e mettere in linea su tutti i siti il relativo contenuto. Ogni associazione è quindi spinta ad accettare il contenuto approvato dalle altre associazioni se non vuole correre il rischio di minare l'intero meccanismo.

C'era anche da superare un *gap* nell'uso di strumenti informatici e telematici. È difficile far collaborare fra di loro persone con competenze dissimili nell'uso del *personal computer*, senza considerare le differenti dotazioni informatiche delle associazioni coinvolte. E un *gap* nello stile, nel modo di scrivere. La forte competenza, e una cultura di tipo legale-normativo, ha portato le associazioni ad adottare un linguaggio tecnico, formale, poco adatto ad una comunicazione via Internet. I due tipi di *gap* sono stati risolti attraverso corsi di formazione. È stato creato poi un gruppo qualità che fornisce suggerimenti su come migliorare i siti e ha elaborato il manuale di stile delle redazioni di nordestimpresa.com.

16.4 Le scelte tecnologiche

La tecnologia non ha costituito fin dall'inizio un elemento critico per la riuscita progetto. Ve ne erano altri di ben più importanti, come ad esempio far accettare a una decina di enti diversi l'idea di mettersi insieme e di unire le loro risorse e competenze. Senza per questo sottovalutare l'importanza dell'aspetto tecnologico.

Anche in questo caso si è deciso di capitalizzare l'esistente e di non intro-

durre una piattaforma tecnologica esterna. D'altra parte le peculiarità del modello organizzativo e del modo di operare delle associazioni, avrebbero richiesto un tale sforzo di personalizzazione di prodotti già esistenti, da far prevedere investimenti notevoli. La scelta è quindi caduta sull'ipotesi di sfruttare quanto già utilizzato e di sviluppare degli applicativi ad hoc sul modello progettato da *nordestimpresa.com*. Le associazioni si servivano di Lotus Domino per gestire processi interni o per la posta elettronica. Il personale era quindi abituato a lavorare in questo ambiente, sul quale si era creata una significativa esperienza tecnica.

Ancora una volta si è ricorso al coinvolgimento, ed è stato creato un gruppo di lavoro formato dai responsabili dell'*information technology* delle associazioni. Gruppo che ha avuto il compito di analizzare con l'assistenza della struttura di *nordestimpresa.com* le funzioni della piattaforma *software*, e quindi degli applicativi per gestire i contenuti e organizzare l'attività delle redazioni.

La parte *hardware* è stata completamente affidata ad un partner esterno, Infracom (socio al 30% di *nordestimpresa*) con il quale è stato firmato un contratto di *hosting* dei siti.

Dall'inizio dell'analisi alla messa in linea del primo sito sono intercorsi circa sei mesi, anche perché si è deciso di completare il progetto mentre già i siti erano disponibili per la navigazione utilizzando i feedback degli utenti (aziende e funzionari delle associazioni) per perfezionare il sistema. L'investimento complessivo, dell'ordine di 250 mila euro, è risultato essere molto inferiore all'investimento previsto da potenziali fornitori esterni.

Uno degli aspetti più significativi della piattaforma *software* messa a punto è la possibilità di far gestire in autonomia il sito ad ogni associazione.

Ogni singola associazione può, all'interno dell'architettura logica e dell'interfaccia grafica comune, pubblicare i propri contenuti istituzionali e gestire la composizione della home page e delle pagine interne scegliendo dal *data base* condiviso i contenuti che intende mettere in evidenza.

Gli applicativi sviluppati gestiscono anche i processi interni alle redazioni, il *workflow* dalla prima bozza alla definitiva autorizzazione e pubblicazione sui siti. Compresa la possibilità per ognuno dei redattori di intervenire e di aggiungere i suoi commenti.

I contenuti prodotti sono poi personalizzati automaticamente, con il nome del servizio o della persona che all'interno di una determinata associazione offre consulenza su quell'argomento. Tale ulteriore possibilità di personalizzare il contenuto ha contribuito a rafforzare le basi del progetto, a salvaguardare l'identità di ogni associazione e a fornire un supporto diretto e concreto agli utenti.

16.5 Identità e omogeneità

Il progetto aveva fra i suoi obiettivi strategici quello di assicurare ad ogni singola associazione la difesa del proprio marchio *on line* e di garantire una presenza omogenea, riconoscibile e coerente del mondo confindustriale triveneto su Internet. Un mondo che comprende circa 13 mila aziende e che corrisponde a oltre il 60% del PIL del Nord Est.

Il problema era come mantenere il giusto equilibrio fra due esigenze apparentemente opposte, come coniugare l'identità con l'omogeneità. Ma perché era così importante conseguire questo secondo obiettivo?

La risposta è duplice.

Da una parte, per facilitare la collaborazione interna tra i funzionari e tra le associazioni occorreva far percepire l'unità del sistema anche attraverso la condivisione dell'immagine.

Dall'altra si voleva far percepire all'esterno la forza di un sistema di associazioni e di imprese che si muove in modo omogeneo, con una politica condivisa, sulla rete. In modo da ottenere una massa critica tale da permettere a nordestimpresa.com sia di rispondere ad eventuali minacce, sia di interloquire alla pari con fornitori o *partner*.

16.6 Il modello economico

Oggi sono due le voci principali di ricavo per nordestimpresa:

- il notiziario;
- la gestione dei siti.

Nordestimpresa.com vende il notiziario alle associazioni e queste lo pubblicano sul loro sito. È stato quindi solo in parte superato il paradosso originale di Internet, quello del *free content*, del contenuto gratuito. L'accesso è comunque riservato e avviene tramite *log-in* e *password*.

Solo il notiziario è a pagamento perché ha delle caratteristiche di tempestività e attendibilità che richiedono una redazione stabile e dedicata. Sulle notizie il principio di collaborazione ha una validità ridotta, prevale l'importanza di garantire un flusso continuo di informazioni.

Per questo all'interno di ognuna delle 17 redazioni tematiche, è stato identificato un gruppo di redattori rivolto quasi esclusivamente alla scrittura di notizie.

Il notiziario nazionale inoltre, è venduto da nordestimpresa.com ad altre associazioni non trivenete. Per gli altri contenuti, ad esempio le guide, ad ele-

vato valore aggiunto, i tempi di redazione possono essere più lunghi e possono richiedere la collaborazione di più persone.

La seconda fonte di ricavi è data dalla gestione dei siti, l'*hosting*, l'utilizzo della piattaforma tecnologica e dei *data base*, il servizio di assistenza.

Sono in fase di verifica altre potenziali fonti di ricavo, in particolare la vendita di servizi alle imprese (come gestionali o altri applicativi utilizzabili *on-line*) e la vendita di spazi pubblicitari. I risultati per il momento non sono stati soddisfacenti.

Per quanto riguarda i servizi si sconta la tuttora scarsa propensione delle imprese ad acquistare servizi *on line*.

Sulla pubblicità il discorso è diverso. A regime il sistema avrà un pubblico formato da 13.000 imprese industriali: un target interessante, soprattutto se si considerano le diverse segmentazioni. La strategia di *nordesimpresa.com* e delle associazioni è di differenziare sempre più contenuto e servizi in funzione dell'utilizzatore, e quindi di proporre, ad esempio, pacchetti di offerte destinati ai responsabili amministrativi piuttosto che a quelli commerciali. Di distinguere anche le comunicazioni istituzionali dirette all'imprenditore (in totale stiamo parlando di circa 30.000 persone contando soci e familiari).

L'idea non è di vendere semplicemente degli spazi – dato il target numericamente limitato non avrebbe senso farlo – ma di proporre vere e proprie *partnership*, ad esempio con banche, società d'assicurazioni, compagnie di trasporto, società di lavoro interinale e così via, con le quali cercare di stipulare degli accordi-convenzione. Il presupposto è che le imprese facciano uso realmente della rete per comunicare con la loro associazione: oggi la percentuale è ancora bassa, esclusi alcuni casi dove si raggiungono punte dell'80-90%, in media la percentuale è del 15-20%.

Il progetto prevede quindi di realizzare attività di marketing e di formazione specifiche per portare le imprese a servirsi del canale Internet, rendendo economicamente e organizzativamente sconveniente servirsi dei canali tradizionali.

Il problema di come stimolare l'uso del canale è comunque critico per il futuro dell'intero progetto.

16.7 Ipotesi di sviluppo

A *nordesimpresa.com* è stata assegnata la missione di fare da punto di riferimento per le associazioni per tutto ciò che riguarda Internet ed i servizi collegati. Mentre è escluso un ingresso della società in settori come quelli della progettazione e realizzazione o dell'*hosting* dei siti, sia per ragioni di eccesso dell'offerta sia per incompatibilità con la sua missione. Non è invece escluso

l'ingresso in altre aree. Due in particolare: la formazione a distanza e i servizi in ASP per le imprese, aree nelle quali o c'è un intervento delle associazioni oppure è molto difficile che si creino condizioni tali da rendere vantaggioso per le imprese, soprattutto quelle medio piccole, ricorrere a Internet.

Su entrambi questi terreni nordestimpresa.com si sta già muovendo. Da una parte in collaborazione con un consorzio, NetForm, che raggruppa le società di formazione della maggior parte delle associazioni trivenete, dall'altra attraverso una società ad hoc, Reteindustria, della quale detiene la quota di maggioranza. Reteindustria fornisce applicativi via web alle imprese per ottimizzare i processi produttivi e gestire le relazioni verso l'interno o verso l'esterno. Compito di Reteindustria sarà anche quello di realizzare progetti di distretto o di filiera.

Ma c'è una terza area sulla quale nel prossimo futuro si vuole entrare e che è di interesse diretto di nordestimpresa.com, la consulenza on-line. L'idea è di creare un network di professionisti, formato anche da esperti esterni, al quale le imprese potranno accedere sempre attraverso il sito della loro associazione, per porre quesiti o chiedere consulenza.

Nordestimpresa.com è sicuramente un'esperienza da valutare con attenzione, e da seguire nella sua maturazione. Soprattutto per il suo lato sistemico, per come è riuscita a far collaborare insieme strutture e persone diverse, con il risultato di rafforzare i punti di forza e di ridurre l'impatto dei punti di debolezza del sistema associativo verso i propri utenti.