Roberta Sebastiani, Docente a contratto
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
rsebasti@mi.unicatt.it

Le strategie di presenza in rete delle PMI italiane: i risultati di un'indagine empirica

1. Introduzione

Le numerose indagini svolte recentemente, finalizzate ad indagare l'impatto della new economy sulle PMI hanno evidenziato come una delle dimensioni più rilevanti e nel contempo più critiche si sia rivelata la scelta del modello di internet-business da implementare e quindi la dimensione strategica del processo di accesso alla rete in coerenza con le specificità delle singole aziende.
Al fine di approfondire le problematiche di fondo e i driver dello sviluppo che caratterizzano le strategie adottate dalle PMI italiane per orientare la propria presenza in Internet, è stata, quindi, realizzata una ricerca empirica su un campione dell'universo delle PMI operanti online.
Obiettivo dell'indagine è stato quello di comprendere, in primo luogo, i modelli di business emergenti nell'approccio strategico alla Rete, mediante il contatto diretto con gli interlocutori aziendali che hanno coordinato il processo di entrata online; parallelamente è stata condotta un'analisi puntuale della struttura dei siti, evidenziando le principali aree di criticità ai fini della verifica della traduzione operativa delle strategie esplicitate.
L'intervento è focalizzato sulla presentazione del framework generale di riferimento relativamente ai differenti modelli di internet-business utilizzabili dalle PMI, appartenenti o meno ad un distretto industriale, allo scopo di cogliere le opportunità che lo sviluppo dell'ICT sta determinando nella relazione con il mercato.
Di seguito, vengono presentati i risultati principali della ricerca, con l'approfondimento, sia in termini trasversali, che per singolo settore industriale, delle dimensioni fondamentali oggetto dell'indagine.
In questo ambito, si evidenziano le risultanze in termini di coerenza della applicazione delle strategie di approccio all'operatività in Rete, di evidenziazione delle dimensioni rilevanti ai fini della individuazione dei modelli di business maggiormente utilizzati dalle imprese e di focalizzazione sulle componenti operative più significative alla base della realizzazione concreta dei siti.
A conclusione dell'intervento, si è cercato di delineare un possibile percorso evolutivo che consenta alle PMI di identificare i modelli di internet-business più coerenti con gli obiettivi e le specificità aziendali, di valutarne le implicazioni in termini di traduzione operativa e di identificare le aree di maggiore criticità nello sviluppo della relazione con il mercato attraverso la Rete.

2. Strategie e modelli di business in rete

Al fine di comprendere le modalità con le quali le Pmi italiane si pongono nei confronti di Internet, occorre rilevare come esistano tre gap fondamentali che hanno un impatto significativo sulle scelte legate alla presenza on line di un'impresa:

- Gap culturale, determinato dalla scarsità di formazione/informazione sulle peculiarità e sulle caratteristiche specifiche della Rete; in questo senso, alcune realtà pubbliche e private stanno già operando per sensibilizzare gli operatori aziendali ad una maggiore conoscenza delle dimensioni fondamentali legate all'economia digitale;

- Gap strategico, dal momento che anche qualora si riescano a percepire i benefici reali, sembrerebbero mancare, come vedremo nel prosieguo dell'analisi, gli strumenti necessari per identificare quale modello di internet-business sia opportuno implementare e, quindi, quale scelta strategica sia più coerente con la specificità aziendale;
- Gap operativo, che rappresenta la dimensione più tangibile alla base della difficoltà da parte delle Pmi di cogliere appieno le potenzialità offerte da questo nuovo strumento ed i risultati che potrebbe consentire di raggiungere.

L'accesso alla Rete da parte delle imprese sembra essere stato nel tempo caratterizzato da modalità assai differenti; i modelli di business che sono stati via via adottati riflettono in qualche modo i diversi approcci con cui le imprese si sono mosse in Internet, senza peraltro giungere a suggerire percorsi ottimali o modelli di sviluppo consolidati.

Ciò che sembra emergere dall'analisi dei casi di maggiore successo, in ogni caso, è che lungi dall'essere di per sé un vantaggio competitivo, Internet esplica le sue potenzialità nel momento in cui viene utilizzato dall'impresa a complemento delle strategie competitive già poste in essere, che potranno essere ripensate e arricchirsi di contenuti attraverso il ricorso a quella che sempre più viene considerata una tecnologia abilitante, un potente set di strumenti utilizzabile potenzialmente da ogni impresa nell'ambito di qualsiasi strategia.

In questi termini, lungi dallo smentire la rilevanza di un approccio strategico alla Rete, Internet diviene un potente fattore di riattribuzione di importanza alla componente strategica della attività manageriale d'impresa.

Molti sono i modelli di business che sono stati sviluppati; tra gli altri evidenziamo i:

- **Modelli advertising based**; ci troviamo di fronte in molti casi a un gruppo di modelli che estendono sulla rete il modello che tradizionalmente viene utilizzato dai media di massa classici. Tra le alternative in cui si declina questa categorie di modelli troviamo i portali generalisti, i portali specializzati o verticali, i portali personalizzati, l'advertising revenue sharing e i generatori di puro traffico.
- **Modelli community based***;* formula mediante la quale si persegue come obiettivo l'aggregazione e l'interazione di una molteplicità di individui; questi, che verranno a costituire una comunità appunto, sono caratterizzati da interessi e necessità similari, e trovano occasione di aggregazione attraverso la proposta di un luogo virtuale ove scambiare informazioni, trovare prodotti e servizi coerenti con i sistemi di bisogni da questi espressi. In questo ambito sono riconducibili i modelli a contribuzione volontaria e i knowledge network.
- **Modelli brokerage based**, sia che operino nel B2B, nel B2C o nel C2C questi modelli sono caratterizzati dall'identificare quale fonte di revenue l'attività di intermediazione che si sviluppa al loro interno.

  Le forme nelle quali sono andati articolandosi nel tempo sono le più varie; tra le tante citiamo i modelli di buy/sell fulfillment, i virtual mall, i metamediari, i Third party marketplaces, gli Information broker*;* gli auction broker*;* i buyer aggregator.
- **Infomediary Models;** data la grande rilevanza ed il valore legato alle informazioni sia sulle offerte presenti in Rete sia sulle caratteristiche dei consumatori e sulle abitudini di acquisto, soprattutto quando queste sono frutto di un'analisi approfondita ai fini del loro sfruttamento in campagne di marketing mirate, si è sviluppato questo modello in base al quale o viene facilitato il processo d'acquisto mediante la razionalizzazione dell'eterogeneità di informazioni sul Web o vengono raccolte e elaborate le informazioni per poi essere utilizzate in proprio o vendute ad altri soggetti economici. Diverse sono le modalità con cui si concretizzano; in particolare, stanno acquisendo sempre più importanza, i registration model, i recommender system, i research tool models*,*.
- **Modelli subscription based;** modello in cui l'obiettivo è quello di fornire un'informazione che l'utente sia disposto a pagare; la chiave di volta sta nella percezione del valore dell'informazione rispetto al costo e alle alternative di accesso ad informazioni comparabili; più adatto forse per il mondo b2b, ove le imprese esprimono una forte domanda di informazioni ad elevato valore aggiunto e sono disposte a pagarle. In particolare si segnalano l'acquisto di sintesi

di più report di ricerche, l'abbonamento a servizi di alerting o di selezioni di news specializzate, a servizi basati su modelli ASP, l'accesso a database di alto profilo, ecc.

- **Modelli firm based;** rappresentano la formula con la quale gli incumbent si muovono nella Rete mantenendo la centralità della struttura preesistente, in altri termini attivando un'integrazione, almeno a livello teorico, tra attività online e off line. Rappresenta una delle tipologie di modelli più sviluppate dalle Pmi, come anche evidenziato dai risultati dell'indagine che verranno proposti di seguito.
  - *Company window*; questo tipo di formula costituisce una delle modalità più diffuse attraverso la quale l'impresa può affacciarsi alla Rete; l'obiettivo fondamentale è costituito dalla diffusione o dal rafforzamento della conoscenza dell'impresa e della sua offerta presso il mercato di riferimento. Può essere sviluppata in forma minimale, ossia tale da fornire le informazioni essenziali relativamente all'impresa e alle sue attività. In taluni casi, rappresenta una vera e propria opportunità per la definizione di una strategia di posizionamento e la costruzione di un'immagine aziendale. Nella sua forma più evoluta, aumenta il livello di informazione fornita, ad esempio fornendo, oltre alla presentazione dell'azienda, indicazioni sulle certificazioni ottenute o sui clienti più significativi nonché le partecipazioni alle fiere e convegni, l'aggiornamento del catalogo prodotti e così via. Di norma, viene anche definita un'area in cui sono proposti servizi accessori a valore aggiunto per il cliente quali la possibilità di personalizzare i prodotti e condizioni di vendita sulla base delle specifiche richieste; in questa configurazione il sito può anche rappresentare un efficace supporto per l'azione della forza vendita.
  - *Brand site;* per le aziende i cui prodotti non si prestano al meglio ad una presentazione in rete come nel modello precedente (i fazzoletti di carta, ad esempio), può rappresentare un'efficace alternativa la veicolazione del brand di prodotto/servizio mediante questa tipologia di modello; l'obiettivo è costituito dalla possibilità di far crescere attraverso la frequentazione e l'interazione con il sito, facendo ricorso anche a giochi e promozioni, la brand awareness, la brand equity e la brand preference presso il mercato obiettivo.
  - *Interaction model;* lo sviluppo di un sito secondo questo modello costituisce una delle piattaforme più efficaci per la creazione di relazioni durature e profittevoli con la clientela, consentendo all'azienda di monitorare costantemente l'evoluzione delle esigenze dei propri clienti e le aree di soddisfazione/insoddisfazione legate alla specifica offerta. Tutte le forme di comunicazione interattiva possono essere veicolate attraverso questo modello. Tale aspetto può essere sviluppato anche attraverso la predisposizione di un'area dedicata all'education e allo scambio di idee con i clienti, finalizzata all'incremento del tasso di fidelizzazione derivante da una frequentazione del sito allo scopo di ottenere informazioni che vadano al di là della semplice comunicazione commerciale.
  - *E-commerce model;* obiettivo fondamentale di questo tipo di formula è quello di vendere i prodotti/servizi attraverso Internet grazie ad una piattaforma che consenta di gestire e monitorare lo status degli ordini, di accedere a istruzioni per l'uso online, a comparazioni di prezzo e a guide per l'acquisto interattivo che forniscono valore al cliente e lo orientano nel processo di selezione e acquisto dei prodotti.

Al di là delle specificità delle singole categorie di modelli di business emerge come la tassonomia finora esplicitatasi nello sviluppo delle imprese sulla rete sia in continua evoluzione e continui a mostrare ibridazioni che derivano dalla specificità delle singole realtà che le pongono in essere.

Ciò che emerge, in altri termini, è il riconoscimento della necessità di un approccio più sistematico alla presenza in rete che consenta alle imprese, in un contesto di competitività globale, di rafforzare costantemente la capacità di contatto con i mercati obiettivo, l'efficacia e l'efficienza delle reti di vendita, la qualità complessiva del servizio offerto.

L'integrazione della Rete con le strategie già poste in essere dalle aziende sembra costituire una possibile risposta che possa consentire soprattutto alle Pmi di conseguire positivi risultati su ognuno di questi fronti; la necessità di definire un modello "originale" di presenza in Internet, coerente con

le specificità dell'impresa e quindi in grado di generare una vera fonte di vantaggio competitivo passa attraverso l'analisi e la revisione dei processi aziendali nella loro globalità.
La traduzione operativa di un modello di internet-business implica, infatti, la definizione:

- ✓ dell'architettura che definisce i flussi di prodotto, di servizio e informativi e che include una descrizione dei vari attori e dei loro ruoli;
- ✓ dei benefici potenziali per i diversi attori coinvolti;
- ✓ delle fonti di revenue, affinché il modello di business consenta la realizzazione di vantaggi economici tangibili per l'azienda che lo realizza.

Il paradosso che deve essere in qualche modo gestito in questo ambito è costituito dalla necessità per la Pmi di concretizzare la logica della razionalizzazione senza perdere le proprie specificità in termini di creatività e di flessibilità, di utilizzare le caratteristiche della rete per poter sperimentare nuove forme di relazione con la clientela e con i partner tenendo conto del fatto che queste devono essere organizzate, ad esempio attraverso la creazione e gestione di un database, affinché possano esplicitare tutte le potenzialità a livello commerciale, di mantenere la connotazione "locale" e "famigliare" nei rapporti interni all'impresa e fra le imprese nonché nelle modalità gestionali pur competendo in un contesto globale.
La difficoltà nel trovare soluzioni concrete a questa serie di paradossi può costituire forse una delle motivazioni che hanno frenato e stanno contenendo ancora oggi la presenza delle Pmi in Internet.

3. I risultati dell'indagine empirica

3.1 Le ipotesi e gli obiettivi della ricerca

Al fine di comprendere con maggior livello di dettaglio le modalità secondo le quali le PMI italiane stanno operando in Rete e quali sono i possibili percorsi di sviluppo che si stanno delineando in tale senso, è stata realizzata un'indagine conoscitiva su un campione significativo di PMI caratterizzate dall'avere un proprio sito Internet ed operanti prevalentemente nel business to business..
L'ipotesi da cui ha tratto spunto l'indagine è riconducibile alla considerazione che tra i due macro ambiti in cui le PMI operano, il business to consumer e il business to business, il secondo rappresentasse un ambito di analisi particolarmente significativo e sino ad ora poco esplorato in profondità dal punto di vista dei modelli di Internet business prevalenti e delle specificità legate alla relazione con il mercato. Tale assunto è stato definito anche alla luce di tre ulteriori considerazioni:

- tale comparto viene segnalato da più fonti come il più interessante sia in termini di sviluppo che in termini di potenzialità di business[1]
- le PMI sono in gran parte inserite in cicli di subfornitura e vivono in molti casi dinamiche di relazione domanda-offerta influenzate anche dall'organizzazione per distretti peculiare della realtà italiana
- il processo d'acquisto che caratterizza l'acquirente industriale risulta strutturalmente differente rispetto al processo d'acquisto del consumatore e tale aspetto si riflette da un lato sulle modalità di approccio alla rete da parte del mercato di destinazione e dall'altro sulla dimensione strategico-operativa della presenza in Internet da parte delle PMI.

In questa prospettiva, si è quindi voluto uniformare l'analisi che sarebbe risultata poco omogenea in termini di individuazione dei modelli di business prevalenti nonché delle direttrici evolutive delle web strategies sviluppate dalle PMI italiane.

[1] Come emerge dai dati I-LAB 2001, il B2B si è consolidato i Italia con maggiore rapidità rispetto al B2C, fenomeno confermato anche dai dati di Gartner Group. Anche The Boston Consulting Group (2001) ha approfondito tale aspetto a livello paneuropeo.

3.2 La metodologia della ricerca

Sotto il profilo metodologico, la ricerca si è articolata nelle seguenti fasi:
- la *costruzione del campione di imprese oggetto di indagine*
- *la definizione e realizzazione della web site survey*
- *la formulazione e somministrazione di un questionario ai responsabili della gestione del sito*.

Per quanto attiene alla *costruzione del campione*, si è operato effettuando una prima selezione ragionata dei macro settori di appartenenza onde rispondere nella maniera più adeguata possibile all'ipotesi definita nel punto precedente. In particolare, sono state escluse tutte le imprese esplicitamente e prevalentemente operanti nel settore dei servizi per le persone (ad esempio, leisure, turismo, cultura, education) e dei servizi finanziari.

Sulla base di questo criterio si è proceduto ad effettuare l'estrazione del campione attraverso il ricorso ad una molteplicità di fonti informative tra le quali il sito di Infocamere (www.infocamere.it), il sito delle Camere di Commercio italiane (www.cameradicommercio.it), il sito di Confindustria (www.confindustria.it), i siti delle principali Associazioni di categoria relative ai settori individuati, quali ad esempio l'ANIE (Federazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed elettroniche, www.anie.it), l'ANIMA (Federazione delle Associazioni Nazionali dell'Industria Meccanica Varia e Affine, www.anima-it.com), la FEDERALIMENTARE (FEDERAZIONE Italiana dell'Industria Alimentare, www.federalimentare.it), la FEDERCHIMICA (Federazione nazionale dell'Industria Chimica, www.federchimica.it), la FEDERCOMIN (Federazione delle Imprese delle Comunicazioni e dell'Informatica, www.federcomin.it), la FEDERMECCANICA (Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica, www.federmeccanica.it), la FEDERTRASPORTI (Federazione Nazionale dei Sistemi di Trasporto su Terra, www.federtrasporto.it), la FITA (Federazione Italiana Industrie e Servizi Professionali del Terziario Avanzato, www.fita.it).

Sono state così selezionate 3000 aziende, di cui solo 2779 sono state considerate casi utili, dal momento che le restanti 221 aziende erano caratterizzate da una presenza on line minimale, di norma costituita da una sola pagina statica con l'indicazione del nome dell'azienda, il riferimento dei recapiti essenziali per la sua individuazione e, di norma, una fotografia della sede.

Il campione è risultato, quindi, composto come da Fig. 1.

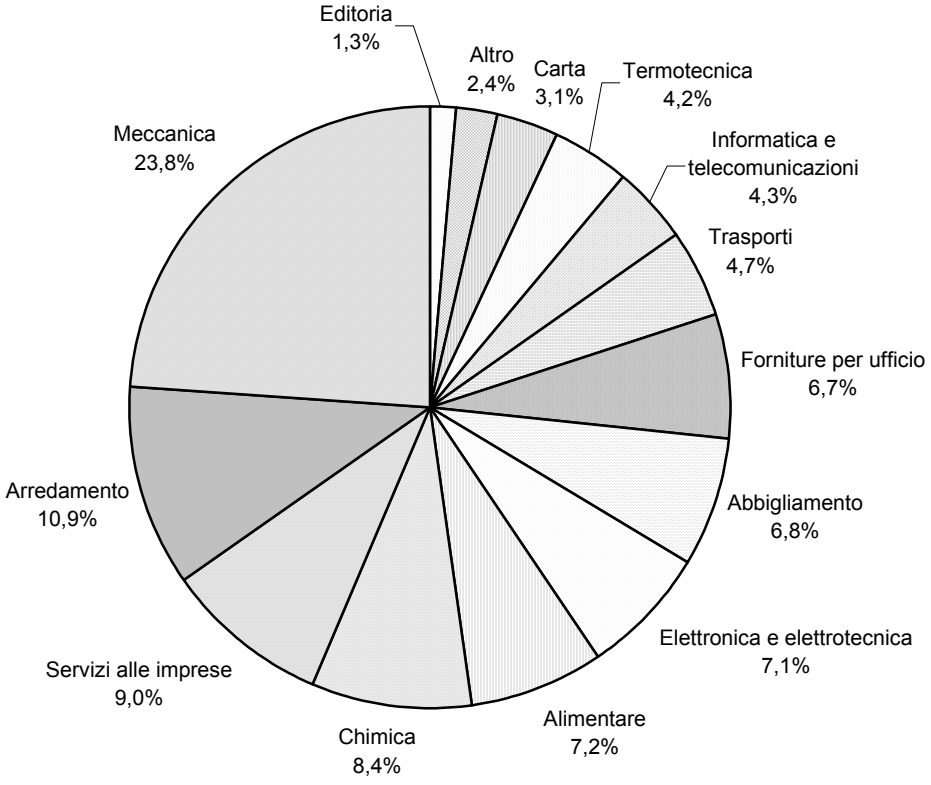
La ricerca è stata sviluppata nel periodo luglio-settembre 2001 lungo due direttrici fondamentali: una web site survey ed un'indagine mediante intervista telefonica estesa a tutte le imprese facenti parte del campione.

La *web site survey* è stata condotta secondo il metodo dell'osservazione, assumendo la prospettiva del cliente. I siti sono stati quindi considerati secondo uno schema di analisi volto ad evidenziare le componenti strutturali e le scelte operative riconducibili ai modelli di Internet business di tipo firm based presentati nel paragrafo precedente. In particolare sono state approfondite le seguenti aree:
- *usabilità del sito*
- *comunicazione istituzionale*
- *servizi informativi generali*
- *forme di interazione con l'utenza del sito*
- *personalizzazione della relazione*
- *presentazione dell'offerta*
- *pricing e sistemi di pagamento*
- *modalità di ordine e di consegna*
- *conclusione della transazione*

Per ogni area sono stati individuati degli item specifici che sono stati utilizzati ai fini dell'analisi del singolo sito, tali da garantire la confrontabilità dei risultati finali.

Allo scopo di verificare la corrispondenza tra le evidenze emerse nel corso della web site survey e le decisioni assunte dalle stesse imprese in relazione alla presenza on line, è stata effettuata parallelamente *un'indagine mediante intervista telefonica* con i responsabili della gestione del sito all'interno delle aziende.

Figura 1 Ripartizione del campione per settori



Obiettivo specifico di questa fase della ricerca è stata:

- la comprensione degli aspetti organizzativi che hanno accompagnato lo sviluppo della presenza in Internet,
- l'esplorazione degli obiettivi di business perseguiti dalle imprese
- le decisioni in merito al target ed alla sua gestione
- le scelte in termini di proposta di offerta
- l'individuazione delle iniziative di visibilità e valorizzazione della presenza on line.

3.3 I principali risultati dell'indagine

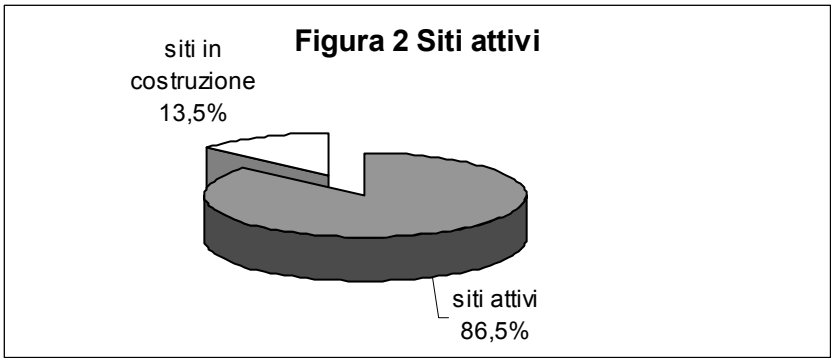
Dai risultati fondamentali dell'indagine emerge un quadro sicuramente in movimento. Vi sono direttrici evolutive che mostrano segnali di maggiore velocità, altre invece in cui vi sono solo dei segnali deboli.

Ciò che conta è che le PMI lungi dallo stare semplicemente a guardare un fenomeno, quale Internet, vi stanno prendendo parte con gradi di consapevolezza determinati in parte dal settore di operatività, in parte dalla sensibilità degli operatori aziendali coinvolti nel processo.

Non mancano alcune sacche di resistenza, come vedremo, ma le motivazioni determinanti risultano essere di matrice essenzialmente culturale, sia in senso tecnico che in senso manageriale.

Il primo risultato che in qualche modo conforta questa prima serie di affermazioni è dato dalla percentuale di siti in costruzione rispetto al totale considerato.

Su 2779 siti solo il 13,5% sono risultati in costruzione. Questo dato assume, tuttavia una doppia valenza in funzione della sua interpretazione.
I siti in costruzione, infatti, presentavano caratteristiche peculiari: in primo luogo la costruzione



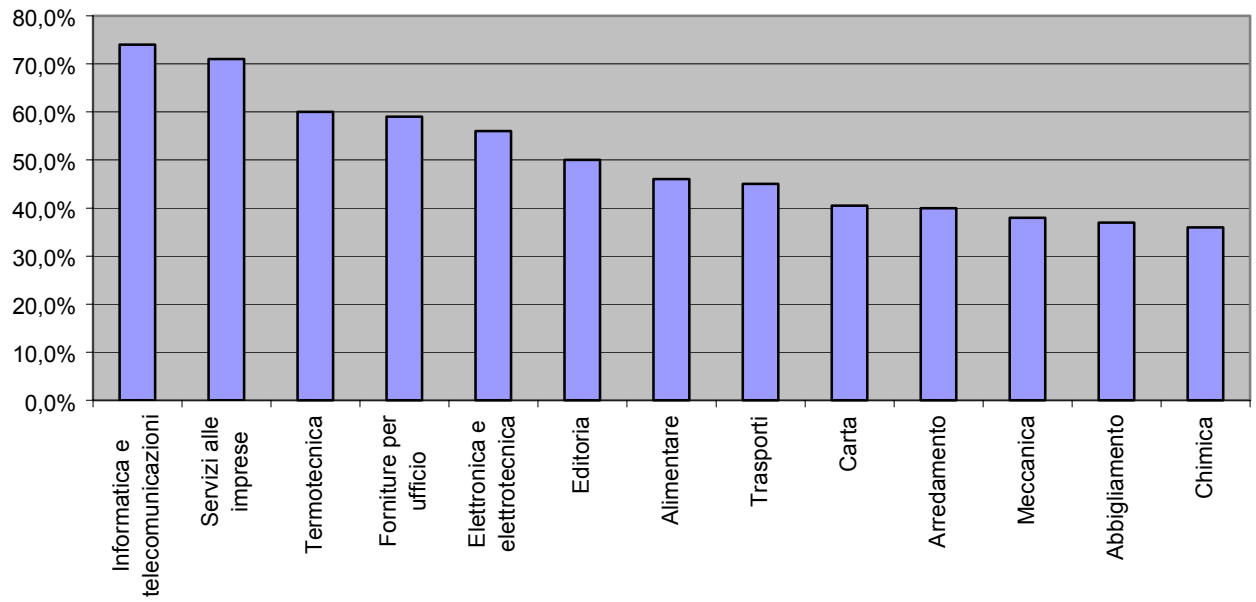
raramente era attinente al sito nella sua globalità; nella maggioranza dei casi si trattava della costruzione delle pagine interne al sito, di norma quelle relative al catalogo prodotti o alle aree di personalizzazione dei contenuti. Ciò testimonia una dinamicità in essere nell'approccio alla Rete in chiave di evoluzione verso modelli di business più complessi rispetto alla "vetrina" minimale.
D'altro canto, tali siti sono stati monitorati per più di quattro settimane senza alcun risultato tangibile: in altri termini la gestione del sito e delle sue evoluzioni è risultata poco sensibile alla velocità di adeguamento o alla diminuzione della qualità del servizio reso all'utenza determinata dalla impraticabilità del sito, anche nelle sue funzioni più elementari.

Usabilità

L'analisi delle implicazioni legate all'usabilità del sito, sia in termini di accesso che di navigazione costituisce un elemento trasversale rispetto ai modelli di Internet business: rappresenta in altri termini un elemento di fondo che consente di comprendere quale può essere l'approccio all'utilizzo della tecnologia per la costruzione di un'interfaccia utente il più possibile coerente sia con le caratteristiche dell'impresa sia con le attese dell'utenza.
Dall'indagine si rilevano alcuni elementi di particolare interesse.
Con riferimento alla dimensione dell'accessibilità, si può rilevare, infatti, come le aziende, in generale pongano attenzione all'utilizzo di tecnologie non particolarmente sofisticate (poco usata risulta infatti ad esempio la tecnologia flash) onde consentire un più facile accesso anche a quegli utenti che non sono a conoscenza della tecnologia utilizzata dal proprio browser. Più del 70% delle imprese considerate ha operato scelte in questo senso, guidate anche dalle strutture esterne a cui si sono appoggiate per la realizzazione del sito, in mancanza di risorse interne con skill adeguate, come vedremo anche in seguito.
Altrettanto interessante è il dato che emerge dalla considerazione dei tempi di caricamento dei siti. In quasi l'84% dei casi il caricamento avviene entro 15 secondi dal primo collegamento, con una distribuzione di frequenze relative ai singoli settori che non mostra scostamenti di rilievo.
L'attenzione, dunque, alla rapidità di accesso al sito rappresenta un ulteriore elemento nella direzione del corretto utilizzo delle tecnologie disponibili ai fine di una ottimale presenza su Internet. Non dimentichiamo che gli utenti aziendali, di norma, quando ricorrono ad Internet per acquisire informazioni o svolgere attività più complesse dispongono di un tempo più limitato di un utente privato e, di conseguenza, saranno indotti a porre particolare considerazione alla componente velocità di accesso.
La possibilità di fruire dei contenuti e dei servizi passa, peraltro, anche attraverso le scelte legate alla lingua in cui il sito è stato realizzato.
Nel 48% dei casi è stata prevista solo la lingua italiana. Occorre rilevare, in tal senso, come tale scelta possa essere giustificata dalla localizzazione geografica dei mercati di riferimento. nel caso della PMI spesso tali mercati sono a livello locale o nazionale. In questa ottica allora pare giustificarsi la scelta operata dalle imprese. D'altro canto, molti sono i settori a spiccata vocazione

internazionale: in questi casi anche l'obiettivo di allargamento della base di clientela giustificherebbe un maggior ricorso ad altre lingue, in primis l'inglese.
Analizzando la distribuzione delle frequenze per settore di attività si nota uno scostamento dalla frequenza totale delle risposte in linea con tale considerazione.
Dal grafico si rileva, infatti, come i settori che maggiormente sembrano orientati anche alla clientela estera siano quelli dell'abbigliamento, della chimica, dell'arredamento e della meccanica. Il settore informatica e telecomunicazioni, data la dimensione medio-piccola delle imprese considerate sembrerebbe orientarsi maggiormente verso le aree locali, così come i servizi alle imprese e le forniture per ufficio.
Occorre sottolineare, peraltro, come le aziende che già operavano sui mercati internazionali, nella gran parte dei casi hanno ritenuto opportuno declinare il sito anche in più di due lingue in funzione della distribuzione della clientela nelle diverse aree linguistiche.
Vi sono, d'altro canto, alcuni casi emblematici dei problemi che le PMI devono affrontare quando entrano in Rete: ad esempio, un'azienda ha costruito il sito solo in italiano, sviluppando invece l'area forum in italiano e in inglese. Il risultato è stato che al forum ha partecipato un cliente australiano protestando perché era impossibilitato ad accedere alle informazioni e alle operatività del sito a causa della barriera della lingua.

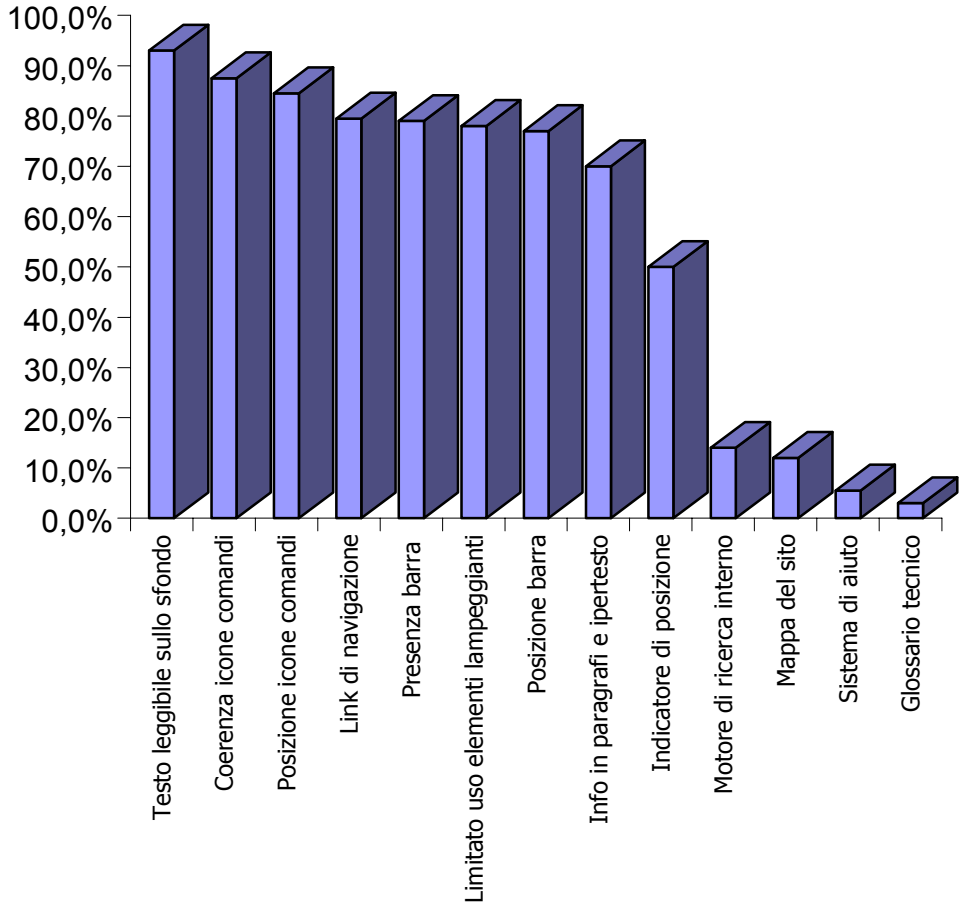
Figura 3 Siti solo in lingua italiana per settori di attività



Sempre in tema di accessibilità, appare interessante rilevare come solo il 3% circa delle imprese abbia previsto l'accesso al sito solo a coloro in possesso di user ID e di password; in altri termini solo tale percentuale vincola l'ammissione ai contenuti e a i servizi proposti dal sito ad una previa registrazione dell'utente. Ciò sembra avere una duplice finalità: acquisire informazioni su coloro che accedono al sito e qualificare l'utenza eventualmente segmentandola e utilizzando i criteri di segmentazione per personalizzare i contenuti del sito.
Nell'ambito dell'usabilità di un sito, particolare rilievo assume la navigabilità.
In questo senso, si rileva una diffusa tendenza all'ottimizzazione degli strumenti a supporto della navigazione quali la barra e i link di navigazione, all'attenzione verso la coerenza dell'interfaccia utente, il layout visivo e la chiarezza espositiva
Sembrano essere meno diffusi strumenti più avanzati quali i motori di ricerca interni, finalizzati ad una migliore funzionalità dei sistemi di ricerca delle informazioni.

Da una prima analisi si rileva dunque come l'usabilità dei siti analizzati sia in generale piuttosto buona; sono presenti nella stragrande maggioranza dei casi gli elementi fondamentali a supporto della navigazione. Ciò a dimostrazione del fatto che le imprese hanno saputo interpretare, da sole o con il supporto di strutture specializzate, le implicazioni a livello di struttura minimale del sito finalizzata ad una ottimale fruizione da parte dell'utenza. Dalle interviste emerge come tale consapevolezza sia diffusa anche tra coloro che non posseggono competenze tecnologiche e/o di programmazione elevate e tale elemento costituisce un primo segnale di cambiamento dell'approccio da parte delle imprese a Internet.
Molte imprese, infatti, hanno dichiarato di aver modificato il proprio sito in questo senso a partire da una struttura originaria meno organizzata e finalizzata.
I supporti più avanzati, invece, come abbiamo già sottolineato, come i motori di ricerca interni o i sistemi di aiuto, sembrano essere ancora limitati in termini di diffusione.
Tali strumenti costituiscono degli indicatori di un modello di business più evoluto in termini di interaction model o di e-commerce model in funzione della web strategy adottata da un'impresa nella strutturazione e gestione della propria presenza in Internet.
In questo ambito, due sono i settori che manifestano una maggiore propensione all'utilizzo di tali strumenti, ossia il settore delle forniture per ufficio e il settore informatico e telecomunicazioni.

Figura 4 - Fattori di navigabilità del sito

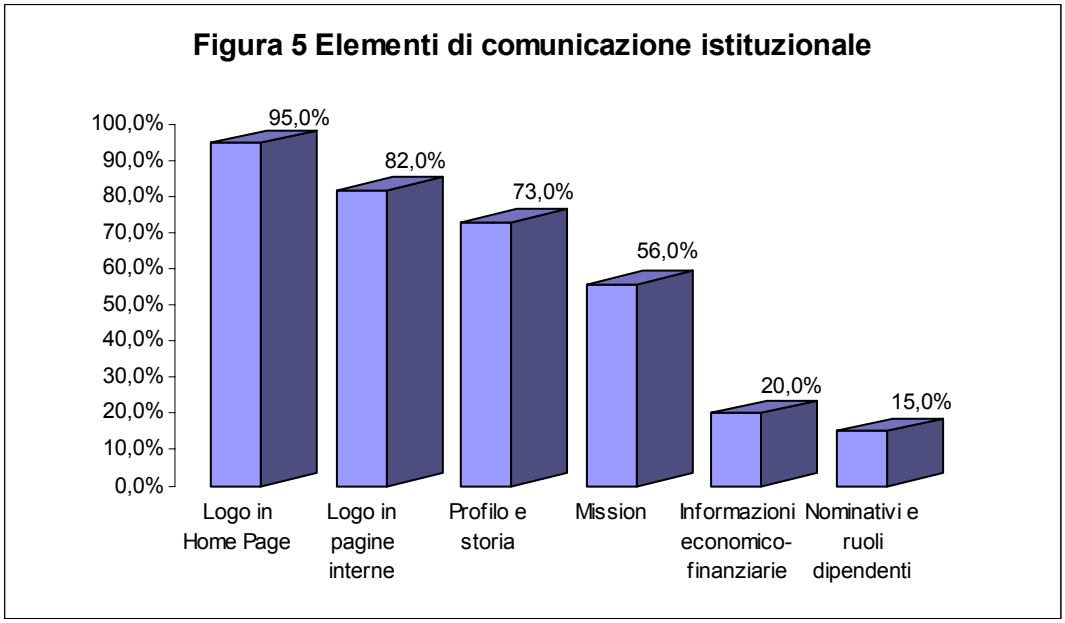


In questo senso, si può rilevare come tale propensione possa essere determinata da due ordini di considerazioni: l'ampiezza dell'offerta, in termini di numero di referenze di prodotto presenti nel

catalogo on line e la volontà, determinata dalle caratteristiche dell'offerta, di offrire un supporto funzionale alla ricerca di informazioni che possano facilitare il processo di acquisto on line.
In conclusone di questa sezione, vogliamo anche sottolineare come nel 3% dei casi si sia anche ritenuto opportuno sviluppare un glossario di termini tecnici a supporto dell'azione informativa svolta dal sito: anche in questo caso vi è una concentrazione di risposte relativamente ad imprese operanti in settori che per la loro peculiarità giustificano il ricorso a questo tipo di strumento: Informatica e telecomunicazioni e servizi alle imprese.

Comunicazione istituzionale

L'aspetto comunicazionale rappresenta un elemento distintivo della presenza in Internet delle PMI italiane, come vedremo anche dai risultati delle interviste, strettamente correlato alla percezione delle peculiarità riconducibili al mezzo specifico .
Rispetto a tale dimensione, si è ritenuto opportuno effettuare una separazione tra le attività e gli strumenti di comunicazione funzionali allo sviluppo di una brand awareness attraverso l'utilizzo del marchio e la proposta di informazioni generali relative all'azienda, nonché tutti gli elementi funzionali all'individuazione dell'impresa stessa e alla definizione di un primo contatto generico, e le attività più specificatamente finalizzate a sviluppare l'interazione con l'utenza del sito.
Rispetto al primo ambito, si può rilevare come il 95% delle imprese presentino il logo dell'azienda proprietaria sulla home page; scende peraltro all'82% la percentuale dei siti che mantengono il logo visibile in ogni pagina.
Vale la pena di notare che, a tale proposito, molte aziende non collochino nello stesso punto, o con la stessa dimensione il logo stesso, talora con l'esplicito obiettivo di porlo in evidenza in funzione dei contenuti della pagina specifica.
Al di là di questo importante strumento identificativo, particolare rilevanza assumono le informazioni generali relative all'azienda fornite sul sito.
Il 73% delle imprese coglie l'occasione di presentare il proprio profilo e la propria storia, sottolineando da un lato il percorso evolutivo a partire dalle origini e dall'altro l'esperienza, eventuale, maturata nel corso del tempo.
Si abbassa al 56% la percentuale di imprese che propongono la mission aziendale: in molti casi, la presenza on line ha rappresentato un'occasione per giungere a definire una missione che fino a quel momento era rimasta inespressa o implicita e prevalente patrimonio dell'alta direzione. Occorre, peraltro, sottolineare come sia diffuso il riferimento alla capacità e alla volontà dell'azienda di soddisfare le esigenze della clientela sottolineando l'eccellenza qualitativa dell'offerta o la sua competitività.
Solo il 20 % delle imprese forniscono informazioni maggiormente dettagliate in termini di fatturato, numero di dipendenti, mercati di riferimento e così via.
Ove presente viene evidenziata la certificazione di Qualità come ulteriore elemento di differenziazione dell'attività dell'impresa.
Entrando maggiormente nel merito della struttura organizzativa delle aziende, è interessante rilevare come nel 15% dei casi vengano indicati i nominativi dei dipendenti, i loro ruoli e le modalità di contatto diretto (in questo ambito, tipicamente e-mail).
La comunicazione a livello istituzionale sembra quindi essere adeguatamente sviluppata nelle sue dimensioni fondamentali: non bisogna peraltro dimenticare, come già osservato con riferimento all'area della navigabilità, che si sono ormai diffusi modelli standard di sviluppo dei siti che prevedono all'interno della barra di navigazione alcune voci quali la storia dell'impresa, solitamente poste ai primi posti della barra stessa.
E' altresì interessante rilevare come la distribuzione dei fenomeni segua andamenti tendenzialmente uniformi nell'ambito dei diversi settori di attività considerati; solo nel caso delle imprese operanti nel settore dei servizi alle aziende e alimentare rileviamo una maggiore concentrazione di casi di esplicitazione della mission aziendale, rispettivamente del 63% e del 66%, fenomeno ascrivibile a due ordini di fattori di natura differente: nel caso delle imprese di servizi ci troviamo in presenza di aziende che operano nell'area della pubblicità, del marketing , della consulenza, tra le altre, ovvero

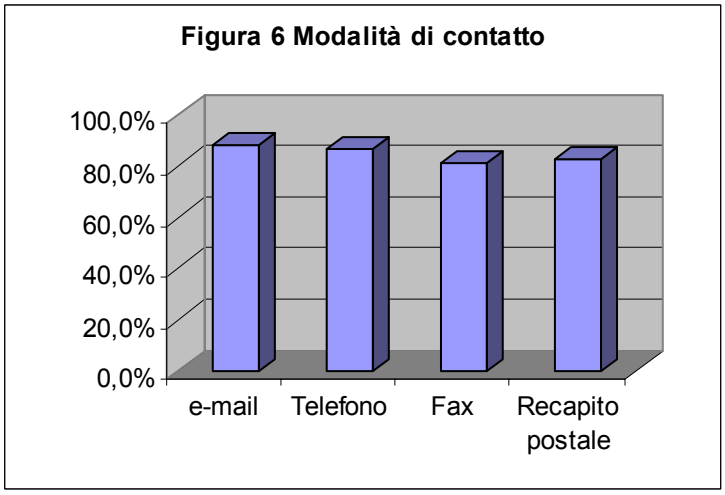


aziende che sono portate dalla attività che svolgono a sviluppare la dimensione della strategia d'impresa; nel settore alimentare, invece, l'enfasi sulla qualità dell'offerta come elemento di differenziazione da un lato e di garanzia della bontà della produzione costituisce un elemento significativo in chiave competitiva.

Nel caso delle imprese di servizi si rileva, inoltre, una maggiore concentrazione nella indicazione dei nominativi dei dipendenti e nei ruoli da questi svolti: la dimensione fortemente immateriale dell'offerta dove la componente di fiducia costituisce un elemento peculiare ai fini della valutazione e scelta del fornitore costituisce una motivazione di rilevante impatto rispetto alla necessità di fornire ogni elemento ritenuto funzionale a ridurre il rischio percepito nel processo di acquisto.

Per quanto attiene alle modalità di primo contatto con l'azienda, presenti in home page o in una pagina interna raggiungibile mediante un link, di norma posto nella barra di navigazione sotto la dicitura "contattaci", le imprese analizzate mostrano una significativa omogeneità nell'utilizzo generalizzato dei principali metodi di contatto tradizionali e innovativi, quali il telefono, il fax, l'indirizzo postale (che ha anche la funzione di determinare la localizzazione geografica dell'azienda e/o delle sue filiali sul territorio) e, ovviamente, la posta elettronica.

Solo il 12% delle imprese non indicano una e-mail generale dell'azienda mediante la quale potere entrare in contatto diretto.

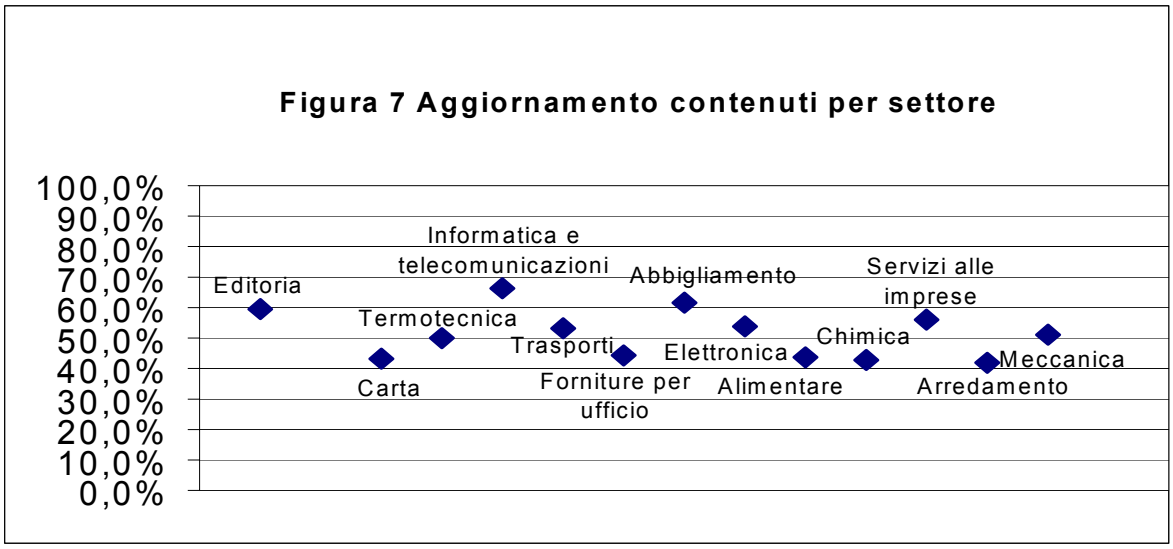


Servizi informativi generali

Nell'ambito della ricerca si è ritenuto opportuno dedicare uno spazio all'analisi dei servizi informativi cosiddetti generali, ovvero a tutte quelle funzionalità di servizio finalizzate ad una migliore fruizione dei contenuti di tipo informativo presenti sul sito da parte degli utenti.

Alcune di queste, come la presenza di motori di ricerca sono già state esaminate nell'ambito della dimensione dell'usabilità, altre come l'aggiornamento dei contenuti, la gestione dei nuovi contenuti e la presenza di link ad altri siti meritano un approfondimento.
Il problema della gestione dell'informazione costituisce un'area di rilevante interesse nel momento in cui si analizzano le modalità di presenza in rete delle aziende: la motivazione è riconducibile al fatto che tale dimensione assume una rilevanza strategica indipendentemente dal modello di Internet business che viene sviluppato.
Data la specificità del mezzo, infatti, la componente "informazione" nei confronti del mercato qualunque esso sia costituisce una dimensione trasversale critica che impatta pesantemente sull'efficacia legata all'utilizzo del mezzo stesso.
In questo senso, vogliamo soffermare l'attenzione non tanto sui contenuti sviluppati nei siti quanto sui servizi informativi posti in essere dalle imprese analizzate.
Dalla web site survey emerge, in primo luogo, come solo il 50% dei siti sia stato aggiornato negli ultimi tre mesi e solo il 21% degli aggiornamenti abbia riguardato la proposta commerciale. Questo dato appare emblematico se si considera che .

- Internet come strumento di veicolazione di informazioni mostra una versatilità e una flessibilità significativa e da molti intervistati considerata elemento fondamentale alla base della presenza on line. Tale flessibilità esplicita alcune delle sue più significative applicazioni soprattutto nella facilità di aggiornamento dei contenuti, siano essi di tipo generale che specifici rispetto all'offerta.
- la potenzialità di "generare traffico" sul sito, anche nel settore business to business, inteso come primo obiettivo di una presenza in Internet, appare fortemente correlato alla percezione da parte dell'utenza della capacità del promotore del sito stesso di proporre sempre contenuti innovativi; ciò allo scopo di attrarre l'attenzione e di attivare un comportamento iterativo di visita periodica del sito che costituisce un elemento imprescindibile ai fini dell'inserimento nel consideration set al momento dell'atto d'acquisto della proposta dell'impresa (indipendentemente dal fatto che la transazione vera e propria avvenga on o off line).



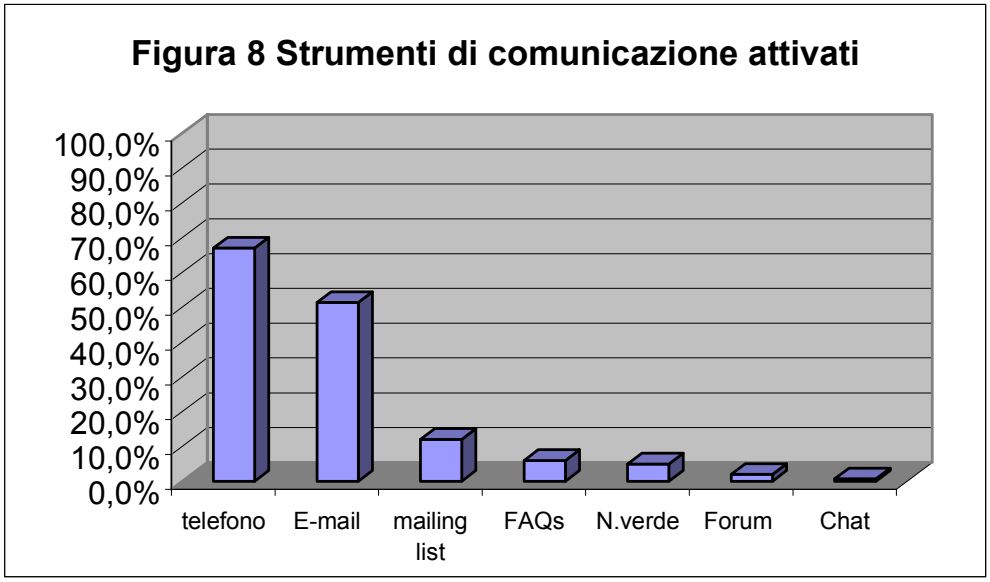
I settori che mostrano un andamento più dinamico in tal senso risultano essere quello dell'abbigliamento, dell'editoria, informatico e dei servizi alle imprese. Una possibile e più facile spiegazione potrebbe essere dettata dalla considerazione delle caratteristiche specifiche dell'offerta che caratterizzano tali settori, come la stagionalità per l'abbigliamento, la velocità di sostituzione della tecnologia per il settore informatico, l'aggiornamento continuo per l'editoria e il continuous improvement per l'area dei servizi alle imprese. Ciò non toglie che settori come l'arredamento o le forniture per uffici manifestino una dinamicità al di sotto del valore medio.

Alla luce di queste considerazioni e del fatto che ben il 48,9% degli intervistati, che hanno indicato come obiettivo strategico della presenza in Internet della loro azienda la dimensione comunicazionale, non ha effettuato alcun aggiornamento dei contenuti del sito, si evidenzia una debolezza di fondo nella comprensione dei meccanismi peculiari di utilizzo del mezzo da parte delle imprese, che sembrano sottostimare le problematiche di gestione del sito stesso: la sensazione è che si tenda a confondere la presenza on line con la costruzione del sito.
In certi casi, ciò è emerso in maniera drammatica: in sede di intervista il responsabile aziendale stentava persino a ricordare la web presence dell'impresa.
Sviluppando ulteriormente l'argomento, in termini assoluti la percentuale di aziende che evidenziano nel proprio sito, ad esempio in home page, l'introduzione di nuovi contenuti, in particolar modo relativi alla struttura dell'offerta (un nuovo prodotto, una nuova feature, una promozione generica o riservata, un servizio innovativo, l'attivazione di un nuovo canale, es. quello digitale) scende al 28,7%.
Analizzando il dato ancora più in profondità emerge come solo il 34% delle aziende che hanno aggiornato il sito negli ultimi tre mesi lo ha comunicato on line agli utenti.
Il problema diviene allora di duplice natura: da un lato l'aggiornamento dei contenuti e dall'altro l'evidenziazione di tale attività. Diviene infatti complesso per un utente percepire la modifica della gamma di prodotti se questo implica il fatto di doverla desumere dal catalogo prodotti.
Sotto un altro profilo si colloca, invece, l'indicazione di link ad altri siti. Il 36,3% delle imprese utilizza questa modalità per ampliare le possibilità di acquisizione di informazioni correlate a quelle disponibili all'interno dei siti presso altri siti presenti su web adeguatamente selezionati.
In questo senso, molteplici sono le modalità di selezione dei link: nella maggioranza dei casi prevale l'approccio, coerente con le specificità del mercato b2b, di collegamento ai siti dei clienti più importanti quali testimonial dell'attività dell'azienda; in altri contesti, il link o è finalizzato ad un approfondimento delle problematiche di tipo tecnico o rimanda ai siti di partner o fornitori, ad esempio nel caso di imprese operanti nell'area commerciale. E' interessante rilevare come la concentrazione dei rispondenti raggiunga percentuali estremamente significative nel settore informatico (64,4 % ossia poco meno del doppio) e in misura minore nel settore dell'elettronica ed elettrotecnica (45,6%).

Forme di interazione con l'utenza del sito

Entrando nel merito delle dimensioni più strettamente correlate alla componente relazionale sviluppata all'interno dei siti analizzati, la ricerca evidenzia come tale componente risulti ancora in forte evoluzione.
Le modalità di interazione con gli utenti presenti nei siti sono estremamente variegate e coprono sia la comunicazione di tipo asincrono che quelle di tipo sincrono, sia one to one che one to many che many to many.
L'utilizzo di tali forme di comunicazione non risulta però essere così diffuso. Dalle interviste emerge infatti come le PMI stiano ancora sperimentando le modalità di comunicazione più adeguate nei confronti dei diversi pubblici con cui vogliono dialogare, clienti attuali, clienti potenziali, partner, fornitori, distributori, dipendenti.
Nel 51,3% dei casi analizzati è possibile attivare una comunicazione di tipo asincrono (e-mail) con un interlocutore appropriato selezionato dall'utente (tipicamente il responsabile commerciale, il capo area, il tecnico o il responsabile amministrativo). In più del 50% dei casi, il reperimento di questa informazione non è facilmente accessibile, dal momento che di norma si trova collocata nelle pagine interne.
Nel momento in cui, comunque, tale possibilità viene attivata, la risposta è fornita entro 48h (stimando in tale lasso di tempo un periodo generalmente accettato per attribuire valore al servizio) solo nella metà dei casi (51%).
Prevale ancora la possibilità di comunicazione sincrona one to one di tipo classico tramite telefono (67%), mentre solo il 5% dei casi considerati ha attivato un numero verde. Questa percentuale sale al 14% nel caso del settore termotecnico dove la necessità di intervento aumenta sensibilmente.

Le forme di comunicazione più tipicamente innovative e riconducibili alla peculiarità del mezzo, come le mailing list per la comunicazione one-to-many o le FAQs, mostrano percentuali contenute, rispettivamente il 12% e il 6%, percentuali che si abbassano ancora prendendo in considerazione la comunicazione many-to-many dove forum e chat raggiungono rispettivamente il 2% e lo 0.7%.



Nel caso del settore informatico che spesso si trova ad operare sia nel b2b che nel b2c, dove le problematiche tecniche sono diffuse a molti livelli e la necessità di aggiornamento continuo rappresenta un fattore critico di successo le percentuali salgono al 23% per le mailing list, al 16 % per le FAQs e al 5% per i forum.

Personalizzazione della relazione

Nell'ambito dei modelli di business più evoluti emerge l'elevata potenzialità della personalizzazione della relazione determinata dalle tecnologie dell'informazione.

Tale potenzialità rappresenta ancora un'area non adeguatamente sfruttata dalle PMI presenti in Internet e dove, quindi, si esplicitano ancora dei sensibili spazi di manovra.

Questo specifico ambito di analisi consente di evidenziare come le imprese non abbiano, in linea generale come emerge anche dalle interviste, ancora delineato una precisa strategia di presenza on line. Gli obiettivi sono confusi, i tentativi sono diffusi, il know how tecnico esiste ma sembra mancare il know how manageriale.

L'approccio risulta essenzialmente essere di tipo incrementale per tentativi ed errori, ove peraltro gli insuccessi si ripercuotono amplificandosi sulla fiducia in generale verso lo strumento.

Solo nel 9% dei casi esiste una segmentazione dell'utenza dichiarata ed esplicita all'interno del sito.

Il 25,5% delle imprese propone un area o un form per la registrazione dell'utente, ma solo il 9,5% dei sistemi è in grado di riconoscere l'utente una volta registrato (ad esempio con un messaggio di benvenuto).

Ancora più basse sono le percentuali dei siti che presentano un'interfaccia personalizzabile dall'utente (1,7%) o un'interfaccia personalizzata grazie ad un'azione preliminare di profilazione.

Anche le tipologie di servizi offerti sono raramente differenziate per i diversi segmenti; se la percentuale totale di imprese che prevedono una qualche forma di differenziazione dei servizi in questa logica si aggira intorno al 5%, circa un quarto delle imprese che esplicitano la scelta di rivolgersi a specifici segmenti di mercato sviluppa servizi ad hoc.

E' peraltro interessante notare come il 53, 3 % delle imprese intervistate abbia affermato di avere identificato uno o più specifici target a cui rivolgere la propria offerta; di norma, peraltro, le indicazioni sono piuttosto generiche e ricadono prevalentemente su due macrocategorie: i clienti attuali e i clienti potenziali. Manca ancora la volontà diffusa di andare maggiormente a fondo e di operare una reale microsegmentazione del mercato.

Sembrerebbe esistere quindi una parziale scollamento tra le dichiarazioni di intenti e le loro traduzioni operative. In questo ambito, ad un gap di tipo strategico verrebbe a sommarsi un gap di tipo operativo, come esplicitato all'inizio di questo contributo.

Presentazione dell'offerta

La considerazione di questo ambito di analisi consente di comprendere a quale stadio di evoluzione si trovano le PMI rispetto ad un modello di business, che a partire da una tipologia di tipo company window si muove verso un modello più specificatamente di tipo e-commerce.

Il primo dato interessante da segnalare è rappresentato dal fatto che la grande maggioranza delle imprese esaminate propongono on line la propria offerta. In altri termini esiste un catalogo virtuale dei prodotti o servizi in più dell'80% dei casi.

Il 55% delle aziende si è preoccupato di organizzare il proprio catalogo in categorie; ossia ha cercato, in modo più o meno efficace di adeguare la propria proposta alle specificità del mezzo al fine di soddisfare le esigenze di rapidità di consultazione e reperimento delle informazioni.

Non mancano peraltro esempi deteriori di cataloghi cartacei trasformati in documenti PDF lunghi fino a 180 pagine, scarsamente gestibili e utili per i clienti

L'attenzione a tale dimensione si è esplicitata anche in termini di livello e qualità dell'informazione fornita con specifico riferimento all'offerta.

In quasi il 41% dei siti le informazioni a tale proposito sono state strutturate in modo da rassicurare l'utente e nel contempo facilitare la fase decisoria grazie alla loro completezza e precisione.

Non dimentichiamo che il processo d'acquisto in questo ambito è caratterizzato da una elevata componente di razionalità, rispetto alla quale l'informazione puntuale, talora offerta con un linguaggio anche eccessivamente tecnico costituisce un elemento di primaria importanza.

Cionondimeno, le potenzialità dello strumento hanno suggerito alle imprese il vantaggio connesso al ricorso di strumenti multimediali, quali i filmati e le animazioni anche tridimensionali, per fornire indicazioni più precise sul prodotto, sui suoi benefit e sulle sue modalità di utilizzo (30% dei casi).

Le metafore, quali ad esempio, il carrello sono usate solo dal 6% delle aziende, in particolare di settori quali l'informatica o l'alimentare dove o la contemporanea operatività nel b2c o la specificità del prodotto ne consentivano il ricorso.

Pricing e sistemi di pagamento

Pochi sono i siti che prevedono la conclusione dell'intera transazione on line. L'indicazione dei meccanismi di pagamento in questo senso vengono esplicitati solo dal 4,6% dei casi.

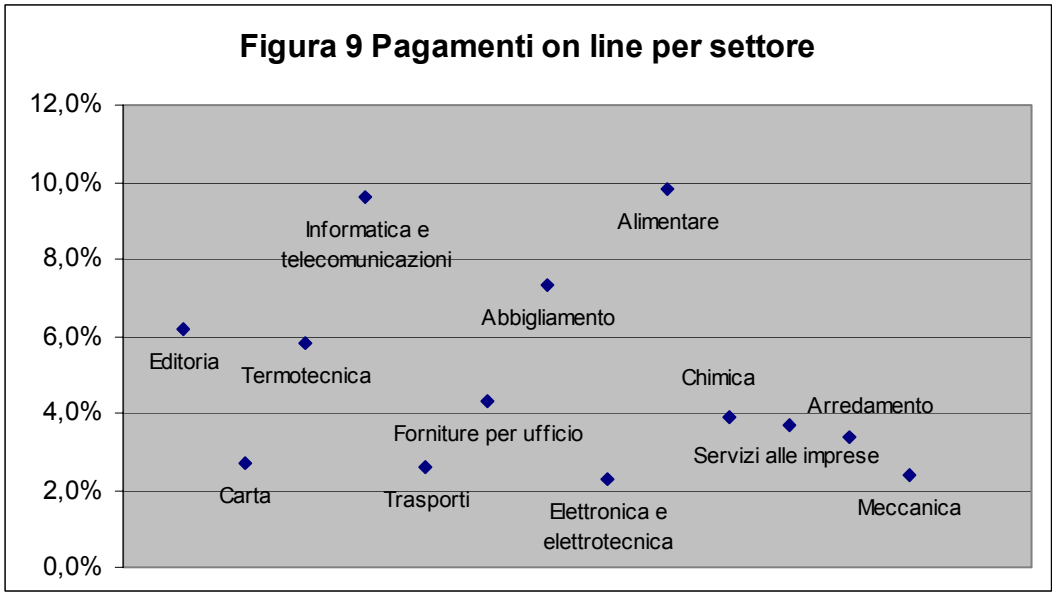
La ripartizione per settori appare emblematica così come si rileva dalla figura 9. Emergono in maniera significativa, infatti, il settore alimentare, informatico, dell'abbigliamento e dell'editoria.

Appare interessante rilevare come il 4,7% delle imprese, indipendentemente dal fatto che prevedano la transazione on line, esplicitino dei vantaggi di prezzo legati all'acquisto tramite Internet (anche sotto forma di semplice ordine).

Tale dato è confortato anche dalle risposte fornite alle interviste, ove l'8,7 degli interpellati ha dichiarato che era stata definita una strategia di pricing che prevedeva sconti e abbuoni correlati ad acquisti on line. Lo scostamento rilevato è attribuibile al fatto che evidentemente in alcune aziende tali strategie o non sono state tradotte operativamente o non sono state comunicate in maniera adeguata.

Dalla Figura 9 si può rilevare, inoltre, come la distribuzione dei siti ripartita per settore mostri una tendenza coerente con le specificità del settore o della tipologia di prodotto in termini di possibilità di effettuare la transazione on line.

Il 7,3% delle aziende ha peraltro previsto, a partire da una diffusa resistenza al pagamento mediante carta di credito in Internet, la possibilità di forme alternative quali bonifici bancari o pagamenti in contrassegno.



Modalità di ordine e di consegna

Questa sezione costituisce un'area di particolare interesse dal momento che la dimensione logistica rappresenta un'area critica per lo sviluppo delle transazioni on line e la diffusione di modelli di business di tipo e-commerce.

L'indagine non aveva come obiettivo l'approfondimento di questo specifico aspetto: pur tuttavia le evidenze emerse consentono di delineare alcune delle linee strategiche che le imprese operanti nel b2b stanno sviluppando in relazione a questo specifico aspetto.

In primo luogo, con riferimento alla modalità di emissione dell'ordine, nel 6,7% dei siti è stata rilevata la presenza di un processo semplificato di compilazione e conferma dell'ordine on line. Il parametro utilizzato è stato quello di un numero di "click" compresi tra uno e tre.

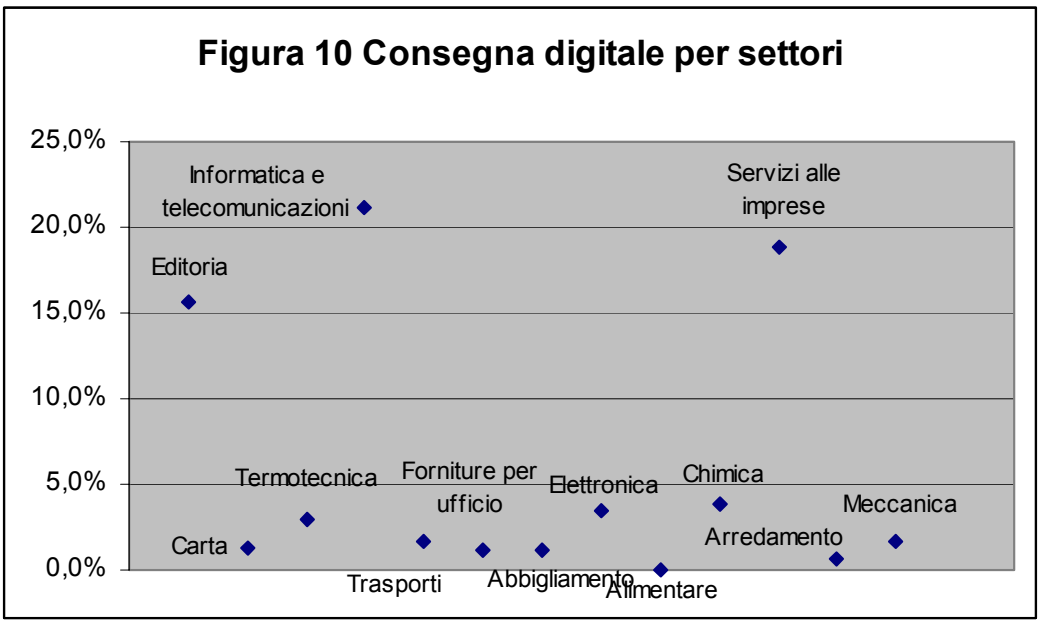
In questo senso si può notare come le imprese stiano lavorando ai fini dell'ottimizzazione di questo particolare aspetto della transazione, anche se non mancano casi ove ci si è limitati a riproporre la procedura utilizzata d usualmente off line dall'azienda attraverso la forza vendita.

In questo senso, le imprese devono compiere ancora degli sforzi per comprendere appieno le problematiche legate al processo di acquisto in rete e le sue specificità ad ogni livello.

Il 12,7% delle imprese ha ritenuto opportuno prevedere la possibilità di trasmettere il modulo d'ordine anche via fax o per posta ordinaria previo il suo scaricamento. Tale prassi costituisce una soluzione intermedia che consente al cliente di avvicinarsi gradualmente alla tecnologia senza stravolgere radicalmente il suo modo di operare.

Cercando di comprendere l'incidenza delle tipologie di offerte per le quali era considerata adatta la consegna digitale del prodotto si è rilevato come questa fosse contemplata solo nel 4,3% dei casi con una distribuzione di frequenze per settore che evidenzia la coerenza rispetto ai prodotti offerti digitalizzabili.

Infine nel 4% dei siti è stata riscontrata la possibilità di selezione di diverse alternative di consegna a cui erano associati livelli di prezzo differente. Nella maggioranza dei casi tali differenze sono omogeneizzate e assorbite nell'ambito di una politica di pricing in funzione della quale i costi di spedizione vengono assorbiti nel prezzo del prodotto.



Conclusione della transazione

L'aspetto relativo alla conclusione della transazione presenta alcune componenti di rilievo in relazione alle dimensioni specifiche del modello di business adottato dalle imprese in Internet.

Due sono gli aspetti su cui vogliamo soffermare la nostra analisi:

- la dimensione della sicurezza della transazione relativamente alla fase dell'acquisto vero e proprio
- la dimensione della gestione della fase del post-acquisto.

Per quanto attiene al primo elemento, la ricerca evidenzia come poco meno del 10% delle imprese hanno previsto all'interno del proprio sito un modulo riassuntivo dell'ordine effettuato. Ciò allo scopo di garantire all'utente la correttezza dell'immissione e del recepimento dei dati relativi all'acquisto. Il 5,4% dei casi contempla nel modulo d'ordine esplicitamente il tema della sicurezza della transazione. e la percentuale sale all'8,5% quando si considera la presenza di una breve dichiarazione relativa alle norme osservate all'interno del sito in materia di privacy.

Dal punto di vista della rassicurazione sia al momento dell'acquisto che nel post-acquisto le imprese si sono attivate solo in minima parte (4%) al fine di sviluppare la dimensione della fiducia negli utenti attraverso la presenza on line di articoli e redazionali pubblicati su quotidiani e periodici relativamente all'azienda e alle sua attività e la garanzia di testimonial individuati tra i clienti dell'impresa stessa (mediante ad esempio commenti e messaggi che attestano la relazione esistente con l'impresa e la validità degli acquisti effettuati).

Dal punto di vista del post-acquisto il 5,7% delle imprese prevede l'esistenza di un link per eventuali reclami e un'informativa sul diritto di recesso (diritto peraltro previsto dalla normativa nel caso di contratti a distanza), In questo ambito molte sono le iniziative che potrebbero essere ulteriormente attivate dalle imprese, ma la sensazione è che il percorso da compiere sia ancora lungo.

3.4 I risultati delle interviste

Le interviste, che hanno costituito la seconda fase dell'indagine, hanno coinvolto i responsabili aziendali dei siti delle imprese facenti parte del campione considerato.

In questo senso, occorre rilevare come la rispondenza sia stata particolarmente elevata e pari al 76,8% del campione di partenza.

La composizione finale del campione intervistato ha, inoltre, ricalcato la distribuzione settoriale evidenziata nella web site survey.

Le indicazioni emerse costituiscono un funzionale complemento alle evidenze poste in luce dalla prima parte della ricerca.
La prima dimensione indagata è stata quella relativa alla comprensione degli aspetti organizzativi che hanno accompagnato lo sviluppo della presenza in Internet delle imprese considerate.
Nel 47,8% dei casi non esiste una struttura interna preposta alla gestione del sito; l'attività è stata esternalizzata di norma presso le stesse società che si sono occupate dello sviluppo del sito. Nel 31,7% dei casi invece si è preferito identificare personale interno all'azienda da dedicare parzialmente al progetto. Solo il 20% degli intervistati ha ritenuto opportuno costituire un gruppo di lavoro che si occupa specificatamente della gestione della presenza in Rete dell'azienda.
In una sempre più diffusa ottica di privilegio dell'aspetto qualitativo della presenza on line, il 74% degli intervistati ha dichiarato avere fatto ricorso a società esterne per lo sviluppo del sito. Malgrado la disponibilità all'interno di skill che potevano essere utilizzate allo scopo, si è ritenuto più opportuno ricorrere ad esperti, che, in molti casi, avevano già lavorato per imprese appartenenti allo stesso settore e conoscevano le problematiche di fondo legate alla gestione del business.
Occorre sottolineare, peraltro, che la dimensione di tali provider era nella maggioranza dei casi non significativa; le competenze prevalentemente tecnologiche e la capacità di supportare l'impresa nella definizione del modello di business più adeguato in relazione alle sue specificità e ai suoi obiettivi tendenzialmente molto contenuta.
In altri termini questa scelta, se, come vedremo, ha consentito di contenere il costo medio di realizzazione del sito, d'altro canto non ha contribuito a colmare il gap culturale ma soprattutto il gap strategico di cui i manager delle PMI sono coscienti.
Ai fini dell'esplorazione degli obiettivi di business perseguiti dalle imprese attraverso la presenza in Internet, occorre in primo luogo considerare come solo il 4,1% degli intervistati consideri Internet come il principale canale di vendita. Si tratta perlopiù di imprese operanti nel settore dell'informatica (software) e dell'editoria che hanno ravvisato nella Rete una potenzialità di diffusione dei propri prodotti in grado di soppiantare i canali tradizionali. Non a caso stiamo parlando di prodotti digitalizzabili e quindi particolarmente adatti alla vendita on line. In questi casi si può affermare come il modello di business sviluppato sia fondamentalmente di tipo e-commerce.
Il 27, 5 % ha peraltro affermato di considerare Internet in prospettiva come l'ambiente in cui sviluppare l'attività di business dell'impresa.
In questo senso, i manager delle PMI stanno esplorandone le potenzialità, come abbiamo visto in precedenza, alla ricerca di opportunità e soluzioni innovative in grado di dare concretezza alla possibilità di un posizionamento distintivo mediante scelte di modelli di Internet business coerenti con gli obiettivi strategici aziendali.
Relativamente a quest'ultimo aspetto, l'indagine pone in evidenza come ancora debba essere fatta chiarezza all'interno delle aziende in termini di obiettivi da perseguire mediante la presenza on line.
Dalle risposte emerge infatti in maniera esplicita il fatto che alla base della realizzazione del sito vi erano nel 70,4% dei casi dei macroobiettivi di natura estremamente generale e riconducibili alla necessità di essere partecipi di un fenomeno percepito come sempre più generalizzato.
E' interessante rilevare come questo costituisca il paradigma evolutivo della presenza in Internet così come evidenziato soprattutto da quelle aziende che sono presenti on line da più di due anni e che hanno avuto modo di capitalizzare nel tempo l'esperienza della Rete.
Tale aspetto è testimoniato ulteriormente dal fatto che non esiste nella maggioranza dei casi una strategia esplicita e univoca dietro l'apertura di un sito web: le finalità fondamentali sono riconducibili ad una maggiore diffusione/conoscenza del marchio aziendale (condivisa dall'86,5% dei rispondenti), ad una più generale disponibilità di uno strumento che consente un più facile accesso al mercato (in cui si sottolinea la valenza comunicazionale con una percentuale di risposte pari al 73%) e nel contempo ad un aumento delle vendite (anche qui pari al 73%).
Ben l'84% degli intervistati ha fornito la stessa risposta, ponendo in evidenza il fatto che esistono obiettivi solo apparentemente coerenti tra loro ma che implicano la definizione di modelli di business differenti e traduzioni operative in linea con gli obiettivi prevalenti.

Coerentemente con quanto osservato nel corso della web site survey solo il 32,5% degli intervistati ha sottolineato come obiettivi la riduzione dei costi, e il 50% una maggiore fidelizzazione della clientela attuale.
Nel primo caso l'intervento in termini di ristrutturazione dei processi aziendali interni indotti dalla razionalizzazione derivante dall'utilizzo di Internet ai fini di una ottimizzazione della catena del valore dell'impresa presuppone il radicale ripensamento della presenza on line che passa attraverso la personalizzazione della relazione, area, come abbiamo visto, non particolarmente ancora sviluppata dalle PMI; altresì vale nella seconda ipotesi rispetto alla quale occorre uno sforzo di microsegmentazione del mercato attuale delle imprese che sembra essere ancora in via di sviluppo.
La mancanza quindi di una strategia univoca costituisce un vincolo alla possibilità di definire obiettivi anche di tipo quantitativo. In questo senso il 35,9% degli intervistati ha affermato di avere definito una qualche forma di obiettivo in termini di incremento delle vendite o del numero dei clienti; pochi hanno parlato di click-through, meno ancora di obiettivi di tipo finanziario.
Più in generale il 37,8% ha confermato di avere raggiunto degli obiettivi quali o quantitativi che siano con la presenza in rete. Più del 60% degli intervistati ha dichiarato la propria insoddisfazione rispetto all'esperienza che viene ritenuta quasi come uno "scotto necessario" ma con limitati o nulli ritorni.
Coerentemente con quanto sin qui affermato, le decisioni in merito al target del sito ed alla sua gestione costituiscono un'ulteriore area di miglioramento.
Il 53,3% delle risposte conferma il fatto che comincia a diffondersi una cultura della segmentazione del mercato on line. Il rischio che si corre è che data la peculiarità dello strumento si consideri implicita la definizione del target di riferimento; in altri termini le imprese possono anche avere segmentato il mercato e individuato dei target precisi, ma nel momento in cui questo non diviene evidente e riconosciuto dal target stesso l'efficacia dell'azione diminuisce significativamente.
Altro tema scottante è la gestione delle informazioni relativamente all'utenza del sito: il 41% delle aziende dichiara di avere sviluppato un database che tiene traccia dei contatti avvenuti on line, ma la personalizzazione del rapporto è ancora patrimonio della rete di vendita.
Non è un caso che, relativamente alle scelte in termini di proposta di offerta il 54,5% delle imprese non differenzi in alcun modo il canale off da quello on line; sotto certe ipotesi, nel momento in cui si afferma la valenza comunicazionale e l'ampiezza dell'offerta è limitata, un tale approccio trova non solo giustificazione ma anche sostegno. Diverso è il caso in cui Internet diviene uno "strumento" per avvicinare specifici target di clientela.
Relativamente alla dimensione della comunicazione emerge un ulteriore dato significativo: nell'ambito dell'individuazione delle iniziative di visibilità e valorizzazione della presenza on line si evidenzia come gli strumenti maggiormente utilizzati siano l'inserimento del nome dell'azienda nei principali motori di ricerca (73,5%), gli strumenti di comunicazione aziendale (brochure e carta intestata in primis) (59,8%) e la pubblicità sulle riviste specializzate di settore (52,3%).

4. Conclusioni

Le fondamentali evidenze emerse dall'analisi dei risultati della ricerca mostrano come la presenza in rete delle PMI italiane considerate sia riconducibile ad un modello generale le cui dimensioni sono sinteticamente così identificabili:

- l'approccio al web da parte delle imprese si trova in un momento di evoluzione: emergono soluzioni ibride che affiancano a modelli consolidati di tipo firm based nuovi modelli interpretativi del ruolo che Internet può avere nei confronti dello sviluppo del business-to-business.

  A partire da una presenza di tipo company window di prima generazione, la maggioranza delle imprese pur operando su elementi diversi, sta muovendosi verso modelli più complessi la cui natura può essere solo parzialmente riconducibile a modelli quali l'interaction model o l'e-commerce model.

A sostegno di tale conclusione si possono rileggere i dati evidenziati dall'analisi di alcuni elementi legati all'area della comunicazione, dell'interazione con l'utenza del sito, della presentazione dell'offerta.

- le imprese si stanno muovendo secondo una logica incrementale per tentativi ed errori che parte dal presupposto di volere sperimentare sul campo la strategia su web più adeguata alle specifiche realtà aziendali.

  Come emerge dalle interviste, le aziende dichiarano di stare sperimentando un "mezzo" di cui non hanno ancora compreso appieno le potenzialità non solo in termini generali, ma anche con riferimento alla loro attività e al loro mercato.

  In molti casi l'esperienza si va costruendo insieme al mercato di riferimento, cioè insieme ai clienti che sono considerati, a giusta ragione, dei veri e propri co-progettisti della presenza on line delle imprese.

  Tale dimensione collaborativa non sempre viene esplicitata perdendo, forse, in tal modo, una preziosa opportunità di relazione costruttiva in grado di modificare le direttrici e le modalità di interazione con la clientela

- le esperienze sono quindi in continuo divenire e mostrano soluzioni in molti casi originali in grado di ridefinire i modelli di business attualmente prevalente nelle imprese che hanno attivato un sito. Ci troviamo di fronte, ad esempio, alla contemporanea presenza di elementi riconducibili all'e-business model declinati e compresenti con elementi propri dell'interaction model. Anche se in misura più contenuta si può identificare un gruppo di imprese cosiddette "pioniere" pari a meno del 10% del campione che si muove con elevati gradi di libertà, nel tentativo non sempre consapevole di costruire on line un posizionamento realmente distintivo.

  In questo ambito, occorre però rilevare come un'attenta attività di benchmarking non costituisca una prassi consolidata: spesso le aziende si limitano a visionare quello che i concorrenti, e di solito solo i diretti concorrenti, hanno realizzato in Internet per trarre spunto (se non addirittura riproporre quasi pedestremente) dalle altre esperienze.

  Questo sembra essere un approccio caratteristico del momento della prima entrata on line. Sono le aziende più dinamiche che considerano questo un primo trampolino per la costruzione di una presenza in rete maggiormente aderente alle singole specificità e obiettivi.

- Purtroppo permangono ancora delle sacche di resistenza ove i gap, culturale, strategico e operativo, sono particolarmente elevati. Il problema, in prima analisi, sembrerebbe essere prevalentemente connesso all'atteggiamento del management che mostra diffidenza verso lo strumento e verso le sue "apparenti" potenzialità. Si tratta perlopiù di quelle imprese che sono entrate in Internet spinte dalla moda del momento ("anch'io ci devo essere") e/o che, in assenza di una strategia deliberata alla base di tale decisione non hanno ottenuto alcun risultato percepibile.

- Rispetto alle imprese maggiormente dinamiche si rileva, invece come parte del gap culturale sia stato colmato (ne è un indicatore il diffuso elevato livello di usabilità dei siti, dovuto anche al ricorso all'outsourcing per lo sviluppo degli stessi che ha consentito al management delle imprese di entrare maggiormente nel merito di alcune problematiche di tipo tecnologico con il supporto di esperti), mentre permane ancora diffuso il gap strategico.

  Esemplari sono i questo senso i risultati della seconda parte dell'indagine che evidenziano o la mancanza di una strategia o la compresenza di obiettivi strategici talora in contraddizione tra loro i cui effetti si riverberano sulla definizione successiva di una qualche forma di web strategy.

  Appare invece evidente che ove la strategia sia stata in qualche modo definita correttamente e siano stati conseguentemente definiti degli obiettivi specifici questi sono stati nella maggioranza dei casi raggiunti.

  Il gap operativo risente gli effetti di tale fenomeno mostrando, ad esempio, come gli strumenti e i tools più evoluti siano stati implementati solo da una stretta minoranza di imprese.

- tali fenomeni mostrano andamenti diversi in funzione dei settori, anche se tale fattore risulta essere solo uno degli elementi che consentono di individuare le realtà più dinamiche e avanzate.

Ci troviamo quindi di fronte ad un quadro sicuramente molto composito, ove le PMI, lungi dal subire passivamente un fenomeno quale Internet, si stanno confrontando attivamente con il mercato e cercando le soluzioni più idonee anche al di fuori di modelli consolidati.
L'approccio imprenditoriale che le caratterizza si ritrova in questo tipo di approccio, rispetto al quale peraltro le imprese dovranno sviluppare delle skill in grado di colmare tutti e tre i gap (culturale, strategico e operativo) evidenziati se vorranno in futuro mantenere e/o sviluppare con successo il proprio business.

Bibliografia

CAMUSSONE P.F., CIUCCARELLI F. (a cura di), *Crescere in Rete. Il commercio elettronico nelle Piccole e Medie Imprese italiane,* Milano, Edipi, 2000.

CARIGNANI A., MANDELLI A., *Fare business in Rete,* Milano, McGraw-Hill, 1999.

CUSUMANO M.A., *Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time*, in "HBR", Jan.-Feb. 1999.

DEMATTÉ C. (a cura di), *E-business. Condizioni e strumenti per le imprese che cambiano,* Milano, Etas, 2001.

GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa,* Padova, Cedam, 2000.

GRANDINETTI R., *Reti di Marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni,* Milano, Etas, 1993.

HAMEL G., *Is this all you con build with the Net? Think Bigger*, in "Fortune", April, 30, 2001.

LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, Reti e Vantaggio competitivo,* Milano, Etas, (1992).

MALONE T.W., LAUBACHER R.J., *The dawn of the e-lance economy,* in "HBR", Sept.-Oct.1998.

MANDELLI A., *Internet Marketing,* Milano, McGraw-Hill, 1998.

PINE B.J. II, GILMORE J.H., *Welcome to the experience economy*, in "HBR", July-Aug.1998.

PORTER M.E., *Clusters and the new economics of competition,* in "HBR", Nov.-Dec.1998.

PORTER M.E., *Strategy and the Internet*, in "HBR", March 2001.

SCOTT W.G., MURTULA M., STECCO M. (a cura di), *Commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati,* Torino, Isedi, 1999.

THE BOSTON CONSULTING GROUP, *B2B: Europa chiama Italia. Strategie di crescita attraverso il B2B on line,* maggio 2001.

VALDANI E., *I quattro fondamenti dell'economia digitale,* in "Economia e Management", n.1, 2000.

VESCOVI T., *Internet, marketing e imprese minori: quali problemi?,* in "Micro&Macro Marketing", A. VII. N. 2. Agosto 1999.

VICARI S., *L'impresa creativa,* Milano, Etas, 1998.

WEBSTER F.E. JR, *Interactivity and Marketing Paradigm Shift*., in "Journal of Interactive Marketing", 12, 1, 1998.