Tiziano Vescovi, Professore Associato di E-business
Università Ca' Foscari Venezia
E-mail: vescovi@unive.it

Martina Iseppon, Dottoranda in Economia Aziendale
Università Ca' Foscari Venezia
E-mail: iseppon@unive.it

L'evoluzione di Internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle PMI. I primi risultati di una ricerca empirica.

1. L'evoluzione della presenza in rete delle PMI

La riflessione che ha seguito il crollo finanziario delle dot-com ha spostato l'attenzione dai nuovi modelli di business *pure player* all'utilizzo integrato di Internet nelle strategie d'impresa (*click & mortar*).

In particolare, molti autori (Quelch and Klein 1996; Day 1996; Hamill 1997; Vescovi 1999) ritengono che Internet, non presentando barriere d'ingresso tecnologiche e finanziarie rilevanti, rappresenti un'opportunità per le PMI, tradizionalmente caratterizzate da elevate capacità di innovazione. Le tecnologie di rete potrebbero inoltre supportare la struttura reticolare del distretto in cui operano molte piccole imprese, rafforzandone la competitività (Costa e Rullani, 1999).

Nonostante i numerosi contributi che analizzano l'impatto di Internet nelle piccole imprese, sono tuttora relativamente poche le indagini empiriche sull'utilizzo di Internet come strumento di comunicazione e marketing.

Allo scopo di delineare le principali strategie di presenza in rete adottate dalle PMI, è stata realizzata una ricerca empirica su un campione di 154 imprese, appartenenti a tre diversi settori.

La ricerca, che verrà successivamente estesa ad altri settori, si pone un duplice obiettivo:

- analizzare l'utilizzo di Internet come strumento di marketing e comunicazione nelle PMI, per comprendere da un lato quali sono gli obiettivi strategici della presenza in Rete, e quindi il grado di evoluzione dell'impresa e le principali tendenze in atto, dall'altro efficacia del sito come strumento di comunicazione
- valutare, nell'ambito di ciascun settore esaminato, il posizionamento dei diversi distretti italiani rispetto ai principali concorrenti esteri, e se esistono differenze significative tra i diversi settori.

Internet, pur non cambiando radicalmente le regole fondamentali dell'economia, ha amplificato gli effetti della "rivoluzione informativa" (Porter, 1985) in atto, sia a livello di singola impresa, trasformando i processi aziendali e creando nuove fonti di vantaggi competitivi, sia a livello di settore, influenzando la dinamica competitiva e la struttura del settore.

La gestione dell'informazione è il driver fondamentale che spiega la crescente integrazione delle nuove tecnologie di rete nel processo di creazione del valore.

Nell'economia dell'informazione prodotti e processi diventano *information intensive*, e il valore dell'offerta dipende in modo crescente dalla sua dimensione intangibile: informazione, conoscenza, immagine, relazione.

L'informazione diventa un importante elemento di scambio tra impresa e cliente. Il valore di prodotti e servizi è significativamente correlato al loro contenuto di conoscenza. Nella motivazione all'acquisto è sempre più rilevante il contenuto di immagine del prodotto[1]. La dimensione relazionale dell'offerta acquista importanza crescente e consente di attivare una dinamica di apprendimento che si traduce nella costruzione di un sapere implicito e pervasivo, difficilmente imitabile.

La capacità dell'impresa di gestire l'informazione e di accumulare conoscenza diventa quindi la variabile determinante nella costruzione di vantaggi competitivi duraturi e sostenibili.

Le tecnologie di rete supportano i processi di *knowledge management*, rendendo più efficienti i processi e le connessioni tra la diverse funzioni e amplificando le potenzialità di informazione e conoscenza di divenire fonti autonome di generazione di valore, favorendo cioè "la separazione tra componente fisica e componente informativa della catena del valore" (Valdani, 2000).

La trasformazione del processo di creazione del valore dell'impresa, che nasce dall'integrazione delle tecnologie di rete nella gestione d'impresa, rappresenta in realtà l'ultima fase di un percorso di sviluppo e di apprendimento graduale delle potenzialità di Internet.

L'analisi delle strategie di presenza in rete di alcune PMI italiane fa emergere invece un utilizzo delle tecnologie di rete ancora embrionale, che tuttavia evidenzia alcuni importanti segnali di cambiamento.

I problemi più significativi che hanno caratterizzato l'introduzione di Internet nelle PMI possono essere ricondotti a una matrice comune: la mancata comprensione delle potenzialità della rete, dovuta all'assenza di una cultura aziendale e di competenze adeguate (Vescovi, 1999).

A distanza di alcuni anni dalla diffusione del Web come strumento di comunicazione e marketing, l'analisi della presenza in rete della realtà imprenditoriale italiana medio-piccola mostra un significativo processo di apprendimento in atto.

E' infatti possibile identificare, nelle piccole imprese, un processo di evoluzione profondamente diverso dal ciclo di vita dell'e-business proposto da Earl (2000)[2], sia a causa delle diverse condizioni di contesto, sia della diversa tipologia di organizzazioni prese in esame.

Con riferimento alle PMI italiane il processo di evoluzione dell'e-business può essere scomposto in quattro fasi, che evidenziano una progressiva comprensione delle potenzialità della rete:

- Presenza istituzionale: la rete viene utilizzata come semplice strumento di presentazione dell'azienda e dell'offerta a un pubblico generico; la presenza è strutturata su di un livello di interattività basso ed è orientata a offrire informazioni generali.
- Presenza di comunicazione: Internet rappresenta un canale aggiuntivo rispetto alle politiche di comunicazione integrata dell'impresa, attraverso cui suggerire opportunità di acquisto da effettuare sui canali tradizionali e rinforzare il posizionamento di immagine della marca.
- Presenza di marketing: Internet consente di rafforzare e integrare le politiche di marketing dell'impresa, considerate in un piano complessivo; alla presenza in rete si assegnano obiettivi non solo di carattere istituzionale e promozionale, ma anche di servizio al cliente, di collegamento e assistenza alla forza vendita e agli intermediari, di comunicazione diretta

[1] "il consumatore acquista un prodotto per realizzare il valore che percepisce nell'immagine", che dipende sempre più non tanto dalle sue funzioni e quindi dalla sua utilità, quanto invece dal suo contributo all'immagine di sé (Firat e Schultz 1997)

[2] Earl (2000) scompone il processo di evoluzione dell'e-business in sei stadi: 1. external communication; 2. internal communication; 3. e-commerce; 4. e-business; 5. e-enterprise; 6. e-transformation

e di ricerca di marketing, di integrazione con il sistema informativo e di relazione con i clienti.

- E-business: le tecnologie di rete supportano e trasformano l'intero flusso input-trasformazione-output dell'impresa, dalla logistica in entrata al servizio al cliente, attraverso un uso sofisticato di reti di informazione e di relazione sia esterne (Internet, Extranet), sia interne all'impresa (Intranet).

L'evoluzione da una fase all'altra è determinata da un effetto di apprendimento progressivo e di trasformazione della cultura aziendale indotto da Internet, che presenta tre momenti significativi:

- la comprensione delle potenzialità di informazione e comunicazione della rete
- la comprensione della dimensione relazionale e di servizio di Internet
- la comprensione del valore dell'integrazione delle tecnologie di rete nella gestione d'impresa.

L'entusiasmo che ha caratterizzato la fase di introduzione di Internet ha indotto molte PMI a entrare in rete, spesso per fattori imitativi o per il miraggio dell'e-commerce, senza una chiara strategia. Tuttavia, il conseguente utilizzo, anche limitato, di Internet per la ricerca, la condivisione e lo scambio di informazioni ha prodotto nelle imprese alcune precondizioni per lo sviluppo di una strategia, legate alla comprensione delle potenzialità informative della rete.

Ciò determina una maggiore consapevolezza rispetto alle possibilità di utilizzo di Internet come canale di informazione e comunicazione e induce una prima fase di sviluppo di una presenza in rete basata su obiettivi di comunicazione. Il Web diventa uno strumento attraverso cui rafforzare l'immagine e promuovere l'offerta dell'impresa, anche in modo differenziato rispetto ai diversi target di riferimento, nell'ambito di una politica di comunicazione integrata.

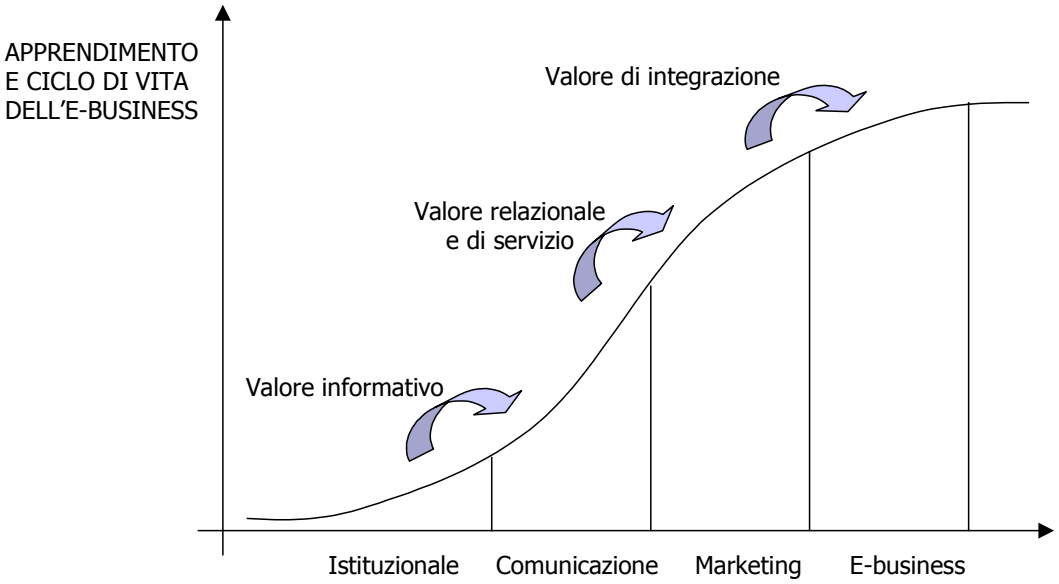
La prima fase di sviluppo è quindi caratterizzata dal superamento di alcuni dei principali problemi legati all'introduzione di Internet nelle PMI: l'assenza di obiettivi strategici, il timore di intaccare il business attuale e la mancata integrazione tra presenza in rete e attività di comunicazione e marketing (Vescovi, 1999).

Lo sviluppo di una strategia di presenza in rete comporta un maggiore coinvolgimento del management e un più diffuso e pervasivo utilizzo del Web in impresa, che favorisce lo sviluppo di nuove competenze nella gestione dell'informazione, l'adozione di una prospettiva critica nella valutazione della presenza in rete di concorrenti, clienti e fornitori, l'individuazione di alcuni siti valutati come *benchmark* e, di conseguenza, una crescita delle aspettative di informazione, di servizio e di interazione rispetto ad un generico sito web aziendale, ad esempio nei confronti dei fornitori.

La seconda fase di sviluppo è quindi determinata dalla comprensione delle potenzialità di relazione e di servizio della rete, dalla comprensione delle nuove logiche di scambio e interazione che caratterizzano il Web. Ne scaturisce un nuovo orientamento strategico, in cui la rete diviene strumento di differenziazione dell'offerta, di servizio al cliente, di supporto alla rete di vendita, di comunicazione diretta, di personalizzazione della relazione impresa-cliente. La presenza in rete diventa parte integrante della proposizione di valore dell'impresa, con l'obiettivo di rafforzare e integrare le politiche di marketing.

L'ultima fase di evoluzione deriva dalla comprensione delle potenzialità delle tecnologie di rete nel supportare l'intera catena del valore, dalla logistica in entrata al *customer service*. L'integrazione delle reti nell'attività di gestione e nelle relazioni di mercato consente di valorizzare la dimensione informativa della *value chain*, che diventa fonte autonoma di vantaggi di costo e di differenziazione. L'utilizzo di reti di informazione e relazione sia esterne (Internet, Extranet), sia interne (Intranet) è però legata alla capacità dell'impresa di sviluppare una profonda trasformazione culturale e organizzativa.

Figura 1. Apprendimento e ciclo di vita dell'e-business.



Il processo di apprendimento rispetto alle potenzialità della rete e il conseguente sviluppo di una presenza in rete caratterizzata da obiettivi strategici a complessità crescente non è necessariamente sequenziale. Ciò che l'analisi dei dati rende evidente è l'evoluzione, anche nelle PMI, da un primo approccio alla rete caratterizzato dall'assenza di una strategia a un nuovo orientamento, nel quale emerge una maggiore consapevolezza delle possibilità offerte da Internet e l'esistenza di obiettivi di comunicazione e di marketing a fondamento della presenza in rete. Obiettivi che, d'altra parte, come l'osservazione empirica suggerisce, non sempre riescono a tradursi in azioni efficaci.

Lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie di rete hanno innescato un processo di trasformazione che interessa non soltanto i processi aziendali, ma l'intero sistema del valore (Porter, 1985). Nascono nuovi modelli di business e nuove forme di intermediazione; la de-costruzione dei settori tradizionali rende più complesso e mutevole l'ambiente competitivo con cui le imprese devono confrontarsi.

L'effetto più evidente sulla struttura del settore, come sottolineato da alcuni autori (Porter, 2000; Yip, 2000), è la crescita dell'intensità competitiva, legata alla dimensione internazionale della concorrenza e alla ridotta asimmetria informativa dei consumatori.

Anche per le PMI il confronto competitivo assume quindi un respiro internazionale, in cui il grado di sviluppo delle strategie di comunicazione e marketing on line può condizionare le potenzialità di sviluppo e sopravvivenza di un'impresa.

La portata del cambiamento è condizionata dall'intensità informativa del settore, ossia dalla pervasività dell'informazione nei prodotti e nei processi. La potenzialità di integrazione delle tecnologie di rete nella catena del valore, e quindi il loro impatto sull'attività di marketing e più in generale di gestione d'impresa, dipende infatti dall'intensità informativa del settore: nei settori *information-intensive*, in cui cioè i prodotti o i processi produttivi sono basati sull'acquisizione e la trasformazione di informazioni come parte fondamentale della catena del valore, la portata del cambiamento legato alle tecnologie di rete e, quindi, lo sviluppo dell'e-business risultano maggiori.

Internazionalizzazione e intensità informativa costituiscono, d'altra parte, due fenomeni interrelati che interessano un numero crescente di settori; diventa quindi rilevante valutarne l'impatto sulla dinamica di evoluzione delle strategie di presenza in rete, attraverso il confronto tra settori.

2. Ipotesi e metodo della ricerca

Sono passati già alcuni anni dall'inizio della diffusione dello sfruttamento commerciale di Internet e il fenomeno è stato oggetto di studio da parte di molti, operatori d'impresa, tecnici, consulenti e studiosi di management. Si è sviluppata anche una vasta produzione di letteratura che ha basato i suoi riferimenti nelle discipline della gestione aziendale, delle tecnologie dell'informazione, della sociologia e della comunicazione. I fenomeni e le opportunità commerciali legati alle reti mediate da computer sono stati oggetto di enorme diffusione informativa e dibattito.

Non sempre, però, la diffusione e visibilità mediatica si trasforma in competenze, strategie e applicazioni aziendali. L'analisi di casi e lo studio della letteratura evidenzia situazioni molto difformi nell'uso delle tecnologie di rete nelle strategie di marketing dove, accanto a esperienze eccellenti, la diffusione di un uso avanzato di Internet non appare così evidente. Ciò sembra vero in particolare per le PMI.

La ricerca in tre settori industriali, oreficeria, concia e automazione elettronica, che si concluderà nel dicembre 2001 con l'analisi di altre due industrie (maglieria e macchine utensili), focalizzata sull'uso di Internet nelle azioni di mercato delle PMI, ma comprendente anche imprese maggiori, ha l'obiettivo generale di aiutare a comprendere la situazione a sei anni dall'inizio del fenomeno. Si sono analizzati settori di produzione di beni industriali, così come di beni di consumo, per poterne, eventualmente, isolare le differenze relativamente alle politiche Web.

In particolare si stanno studiando le diverse strategie di fondo delle imprese in Rete, le diversità settoriali, la funzione dei distretti nello sviluppo del marketing in Internet. Si vuole comprendere se l'uso di Internet sta superando gli approcci di prima generazione o se sia rimasto sospeso in attesa di condizioni di sviluppo che si suppongono più favorevoli secondo una visione semi miracolistica, che ha accompagnato la sua introduzione, ne ha causato la crisi e che ora ne riduce lo sfruttamento dell'enorme potenziale.

La ricerca è stata svolta seguendo il metodo WIA (Web Industry Assessment) che consente di indagare l'efficacia e delle strategie di comunicazione e marketing on line delle aziende appartenenti ad un settore.

I settori indagati, di cui si riportano i risultati, sono stati tre: oreficeria e gioielli, concia, elettronica per l'automazione industriale. Il campione è composto da 154 imprese, a maggioranza PMI (85%), italiane e internazionali. Sono state introdotte anche alcune aziende di maggiore dimensione, per poter operare una valutazione di confronto. La ricerca sta ancora continuando su due ulteriori settori, la maglieria e confezioni e le macchine utensili.

L'efficacia dell'attività on line è spiegata da 12 macrovariabili, ciascuna delle quali descritta da un sotto-insieme di microvariabili; in totale, per ciascun sito sono state valutate 128 variabili, che hanno permesso di indagare dettagliatamente gli aspetti più importanti dei siti Web del settore.

Le macrovariabili considerate sono:

- Visibilità: facilità di trovare il sito in rete (attraverso motori di ricerca, directory ecc.)
- Navigabilità: facilità di orientarsi all'interno del sito e di reperire le informazioni d'interesse (motore di ricerca interno, mappa del sito, razionalità della struttura ipertestuale ecc.)

- Facilità di fruizione: chiarezza espositiva e grafica che consentono una facile lettura e comprensione dei contenuti e una rapida navigazione (comprensibilità e leggibilità dei testi, possibilità di scelta della lingua ecc.)
- Informazioni istituzionali: informazioni utili sull'azienda (struttura aziendale, contatti, struttura distributiva ecc.)
- Immagine aziendale: idea, immagine, identità dell'azienda trasmessa dal sito (veste grafica, linguaggio ecc.)
- Informazioni commerciali: informazioni sui prodotti e le politiche commerciali dell'azienda (catalogo, listino prezzi, promozioni ecc.)
- Gestione della transazione: strumenti e informazioni che facilitano l'acquisto on line (carrello della spesa, sicurezza delle transazioni ecc.)
- Customer service: servizi generici ai clienti (FAQ, newsletter, informazioni su come contattare la rete vendita ecc.)
- Servizi personalizzati: servizi personalizzati volti a rafforzare la relazione con il singolo cliente (presenza di aree per utenti registrati, promozioni e proposte d'acquisto mirate, monitoraggio della spedizione, Extranet per clienti ecc.)
- Qualità dei contenuti: informazioni complete, aggiornate e utili per i clienti
- Community: strumenti che favoriscono la comunicazione tra i clienti (forum, chat, guestbook ecc.)
- Multimedialità e entertainment: presenza di supporti multimediali audio-video (show room, filmati, visite virtuali ecc.) e di strumenti di intrattenimento (giochi, concorsi, regali ecc.) per incoraggiare visite ripetute.

Sono state uyilizzate due scale di valutazione:

- Una scala binaria (0/1) con cui è stata rilevata la presenza o l'assenza di determinate caratteristiche, per le quali è impossibile dare una valutazione qualitativa (per esempio presenza costante in tutte le pagine di una barra di navigazione/indice, presenza in tutte le pagine dell'e mail e del marchio aziendale ecc.);
- Una scala 0/5 con cui sono state valutate quelle variabili per le quali è possibile fornire un giudizio qualitativo; in questi casi infatti è stato assegnato zero in caso di assenza e un voto da 1 a 5 in caso di presenza (1 pessimo, 2 scarso, 3 medio, 4 buono, 5 ottimo).

Sia le micro sia le macro variabili sono state pesate, per definirne l'importanza relativa.

Le microvariabili sono state pesate da un gruppo di esperti di Internet marketing, mentre le macrovariabili sono state pesate in base al giudizio espresso da un gruppo di operatori di ogni settore oggetto di analisi (45 su 154), da un gruppo di clienti, o di imprese a valle nella filiera delle PMI analizzate (43) e da un gruppo di navigatori abituali in Internet (63). In questo modo è stata trovata una mediazione tra il punto di vista di chi lavora nel settore e conosce meglio le sue peculiarità, il punto di vista dei loro clienti e il punto di vista di potenziali consumatori finali, che usano abitualmente Internet per acquistare e raccogliere informazioni sulle aziende e i prodotti di interesse.

I risultati ottenuti con la somministrazione dei questionari sono stati utilizzati per definire i pesi delle macrovariabili, calcolando la media tra i pesi assegnati dai navigatori e quelli assegnati dagli operatori del settore.

Nel questionario, somministrato alle 154 aziende, sono state inserite anche alcune domande sugli obiettivi che ogni azienda si pone di raggiungere con il proprio progetto Internet. Sono stati quindi indicati sette possibili obiettivi, a cui è stata aggiunta una voce "altro", nella quale eventualmente un'azienda poteva inserire altri obiettivi da lei perseguiti non previsti nell'elenco.

Per ogni obiettivo l'intervistato poteva dare una valutazione da 1 (importanza minima) a 7 (importanza massima).

Gli obiettivi compresi nella lista sono:

- Ingresso in nuovi mercati
- Aumento di notorietà e immagine
- Aumento delle vendite
- Miglioramento della relazione e del servizio al cliente
- Miglioramento della gestione della rete di vendita
- Allineamento rispetto ai concorrenti
- Risposta a richieste specifiche di clienti/fornitori/forza vendita
- Altro.

L'analisi degli obiettivi perseguiti dalle aziende e il loro confronto con i risultati della valutazione dei siti Web hanno permesso di effettuare alcune riflessioni, sia a livello generale sia particolare, sul livello di raggiungimento dei suddetti obiettivi e su eventuali scostamenti da essi.

Infine nel questionario è stata inserita una domanda sul numero di accessi al mese al proprio sito, attraverso la quale si sono voluti raccogliere altri dati interessanti sui risultati raggiunti dall'azienda, da affiancare a quelli rilevati con la valutazione dei siti Web; il numero di accessi è infatti un segnale del grado di soddisfazione degli utenti nei confronti dei siti. Solo poche aziende però hanno potuto rispondere a questa domanda, in quanto la maggior parte di esse non utilizza ancora strumenti per verificare l'utilizzo del sito da parte del pubblico; esattamente il numero di accessi è stato indicato dal 3% delle imprese, che non rappresenta un campione significativo per poter essere puntualmente analizzato.

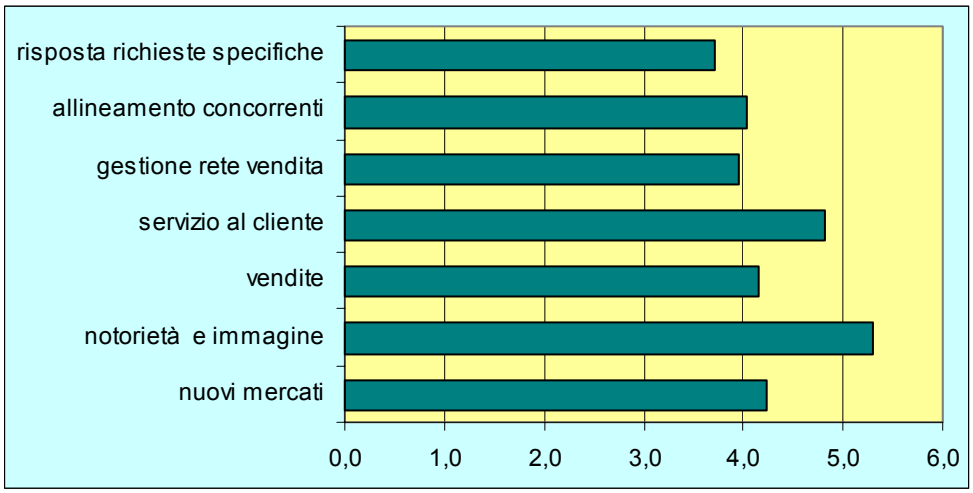
3. L' analisi dei dati complessivi

La valutazione degli obiettivi è stata espressa dal 20% delle imprese del campione ed è evidenziata nella figura 1. Come si può notare, il fine principale è ancora quello del perseguimento di fini di notorietà e immagine, seguito dalla ricerca del miglioramento del servizio al cliente. Gli altri obiettivi raggiungono un punteggio di media importanza e non mostrano suscitare interesse particolare. È interessante notare, come si vedrà nella lettura dei risultati dell'analisi della competizione su Web, che azioni di servizio al cliente sono perseguite da un numero veramente esiguo di imprese, a dispetto delle dichiarazioni di intenti.

La mappa dei comportamenti Web delle PMI oggetto di analisi si fonda su due dimensioni principali che spiegano complessivamente il 58% della varianza. La dimensione principale della mappa (45% della varianza) riguarda l'orientamento al servizio e all'informazione attraverso il sito Web, l'altra (13% della varianza) ha due punti focali, l'immagine e l'orientamento al cliente.

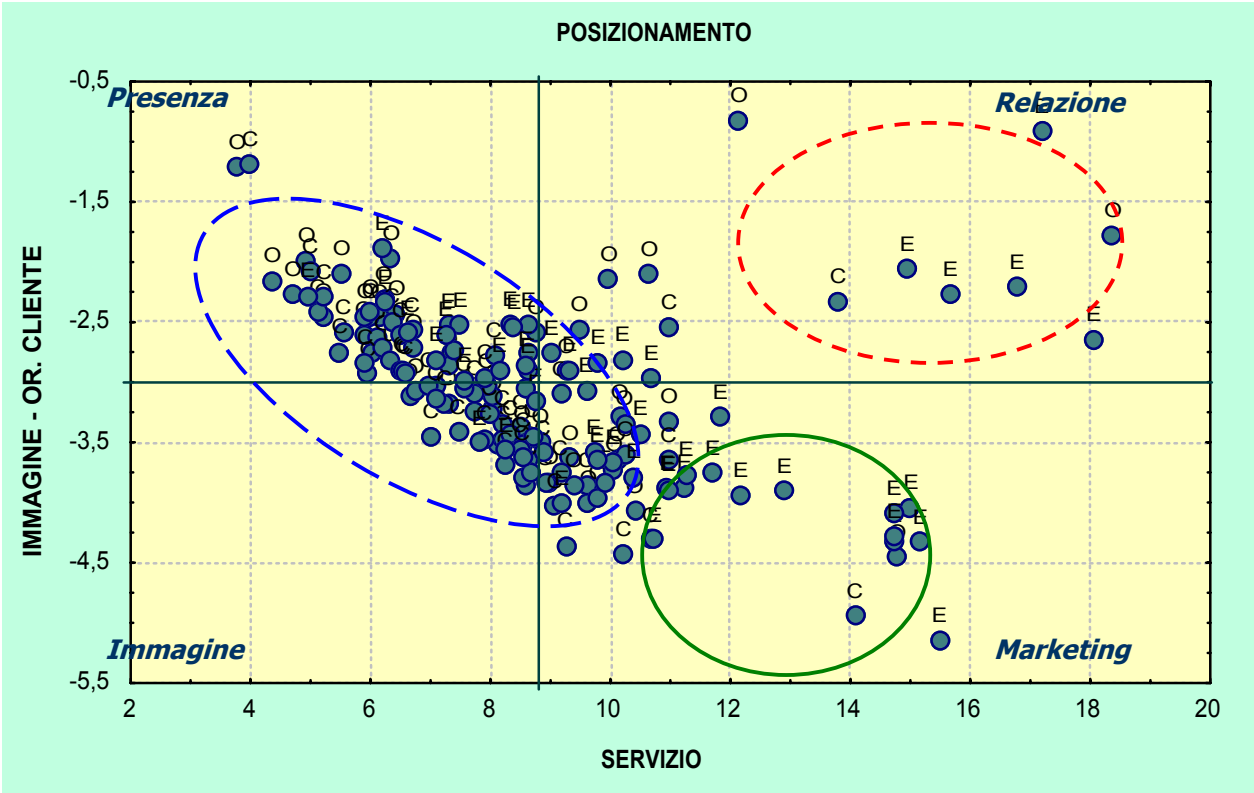
Ciò individua quattro quadranti. Il quadrante in alto a sinistra, definito "Presenze" contiene i siti delle imprese che non hanno sviluppato né una particolare strategia di immagine, né di servizio. Si tratta di semplici presenze di prima generazione Internet. Il quadrante in alto a destra, denominato "relazione", presenta un alto orientamento al cliente e ai contenuti di servizio, si focalizza sulla costruzione di una relazione di mercato. Il quadrante in basso a destra, denominato "marketing", è caratterizzato da un alto livello di servizio e di immagine, evidenziando un forte orientamento di marketing. Il quadrante in basso a sinistra è infine caratterizzato da forti politiche di immagine attraverso Internet.

Figura 2. Importanza degli obiettivi perseguiti con l'utilizzo di Internet



Il posizionamento web delle PMI analizzate si concentra nell'area centrale della mappa, evidenziando, da un lato, una scarsità decisionale strategica originale delle imprese che sembrano affidarsi alle agenzie Web per le scelte della presenza Web, dall'altro, un atteggiamento imitativo, emergente soprattutto dall'analisi settoriale.

Figura 3. Posizionamento dei siti Web delle imprese dei tre settori.



In particolare, passando all'analisi dei tre raggruppamenti individuati sulla mappa di posizionamento, si possono ipotizzare alcune valutazioni sulle strategie Web delle PMI, che successivamente potranno essere specificate anche per settore.

Il numeroso gruppo centrale, evidenziato dal tratteggio più ampio, pur essendo caratterizzato da comportamenti simili, data la sua ampiezza può essere suddiviso in tre aree principali. Un'area di semplicità strategica, dominata da semplici presenze in Internet, senza particolari obiettivi, se non quelli di presentare una propria home page, contenete informazioni di base e non molto estese. Un'area di maggiore spinta comunicativa, dove la strategia Web sembra poggiare soprattutto su aspetti di comunicazione, anche legandosi a soluzioni tecnologiche relativamente innovative, seppure in genere non fondate su precise strategie di posizionamento, quanto piuttosto derivare da scelte di realizzazione del sito Web, spesso suggerite dalle Web agency a cui le PMI si rivolgono. Un'area, pur dominata da scelte di immagine, dove sono inseriti aspetti di maggiore servizio, normalmente affidati a un contenuto informativo di buon livello, a volte orientato anche a pubblici diversi, secondo percorsi di visita differenziati, senza peraltro raggiungere punte di prestazione particolarmente elevate.

Restano evidenziati due altri raggruppamenti che meritano approfondimento. Sono raggruppamenti minori in termini dimensionali, ma interessanti perché propongono visioni prospettiche dell'uso della Rete, che si possono definire di seconda generazione, non più solo legati alla semplice presenza comunicativa, ma relativi a scelte strategiche maggiormente integrate nelle politiche di marketing.

Il raggruppamento presente nel settore "relazione" si caratterizza per lo sviluppo o il rafforzamento, attraverso Internet, di una politica di marketing di relazione verso i propri clienti e partner di mercato. Si tratta di imprese che hanno intrapreso attività di tipo diverso, che vanno dalla transazione commerciale, alla personalizzazione del supporto Web grazie ad aree di accesso riservate, alla presenza, spesso solo embrionale, di aspetti di comunità di scambio informativo. Si tratta quindi di un uso in certo modo evoluto della rete, anche se un atteggiamento prudente è consigliabile vista sia l'esiguità del numero di aziende coinvolte, sia il livello di approfondimento delle azioni di relazione. Queste imprese rappresentano in ogni caso un atteggiamento pionieristico ed esplorativo, verso un concetto della rete come strumento di relazione ricca e non semplicemente di brochure elettronica o legato a soli fini di comunicazione.

Il raggruppamento presente nel settore "marketing" si fonda su due presupposti di base: l'utilizzo di Internet come strumento portatore di immagine; l'uso della rete come veicolo di informazioni per il mercato. In questo gruppo sono presenti imprese che in genere possiedono una cultura e abitudine alle strategie di marketing elevate, trasferite, secondo canoni di comunicazione integrata, anche in Internet. La rete è poi sfruttata nelle sue opportunità di approfondimento informativo sia relativamente ai prodotti offerti, sia all'impresa stessa. La qualità dei contenuti è in genere elevata e il loro aggiornamento è curato con attenzione. In questo caso si può parlare di un'evoluzione dell'orientamento di marketing dell'impresa, attraverso l'utilizzo del Web.

Entrambi i raggruppamenti sono focalizzati sulla ricerca di un arricchimento dei servizi ai loro target di riferimento.

4. Il settore dell'oreficeria

Internet appare ancora una potenzialità sostanzialmente aliena per le aziende del settore dell'oreficeria e solo poche imprese hanno studiato una precisa strategia che guidi lo sviluppo delle attività on line.

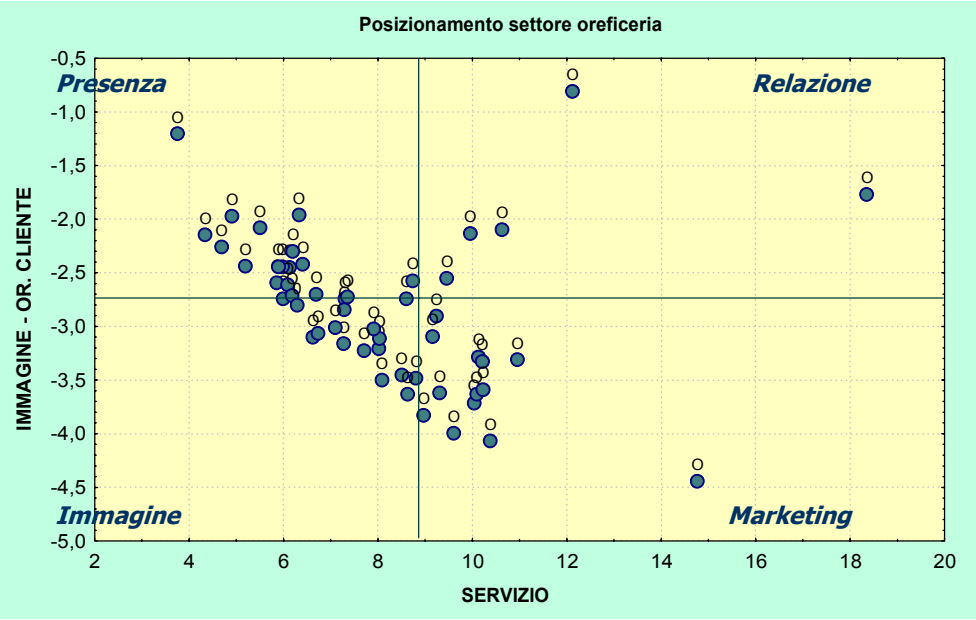
Dalla ricerca risulta che il settore è ancora in una posizione iniziale nello sfruttamento delle potenzialità di Internet nelle attività di business. Infatti, se si escludono alcune rare punte, spesso relative più a imprese commerciali che di produzione, le imprese del settore si limitano spesso a soluzioni di brochure elettronica, cioè alla presentazione, a volte neppure molto ricca o completa, della propria azienda e offerta di prodotto.

Il campione considerato nella ricerca è costituito da 53 siti Web, per il 96% sviluppati da imprese di produzione. Di queste imprese, 20 appartengono al distretto di Vicenza, mentre le restanti 33 sono ripartite, in base alle potenzialità competitive di ogni area, tra gli altri distretti orafi italiani (Arezzo, Valenza, Firenze, Milano) e i principali produttori stranieri (India, Stati Uniti, Cina, Turchia).

Dalla classifica generale della presenza Web delle imprese del settore Oro e Gioielli emergono posizioni di preminenza da parte di imprese non italiane, le quali raggiungono un punteggio che le distanzia significativamente da coloro che le seguono in graduatoria, condizione soprattutto riferibile alle prime tre, due statunitensi e una indiana. Successivamente le differenze tra i siti sembrano divenire maggiormente graduali.

Da notare che i casi più interessanti sono dati quasi sempre da siti di carattere commerciale o addirittura sviluppati da imprese .com, imprese cioè nate in Internet; i siti Web sviluppati dai distributori sembrano godere di maggior freschezza e di un apporto di idee più innovative in termini di marketing, rispetto a quelli dei produttori.

Figura 4. Posizionamento dei siti Web delle imprese del settore oreficeria.



Se si considerano solo aziende di produzione tradizionali, si notano posizioni interessanti di alcune aziende italiane, anche se i casi eccellenti sono sempre rappresentati da imprese statunitensi.

Posizionando i siti Web analizzati sulle due dimensioni *immagine-orientamento al cliente* e *servizio,* la quasi totalità delle imprese si affolla nell'area centrale degli assi medi, connotando una scarsa differenziazione nell'uso degli strumenti Internet, che non vengono utilizzati come elemento disti ntivo, capace di costruire vantaggi competitivi sul mercato.

I siti del settore presentano importanti punti di debolezza; è significativo soprattutto rilevare che pochissimi sono i casi di uso della rete come supporto alle relazioni di mercato e di gestione della comunicazione interattiva con i clienti e i partner (agenti, distributori ecc.). Ciò inquadra la realtà delle aziende produttrici del settore orafo come tuttora ancorata a un utilizzo sottodimensionato dei potenziali benefici offerti dalla Rete in termini commerciali e di marketing.

Ciò è vero anche relativamente alla gestione delle informazioni sull'azienda e sui prodotti trasmesse attraverso il sito, dove si percepisce un forte timore di imitazione. È ancora un comportamento che non fa i conti con la crescita di diffusione delle informazioni come fattore normale di gestione e con la necessità di identificare politiche di relazione, che consentano di aumentare le informazioni ai clienti e ai partner commerciali, senza cadere in errori competitivi.

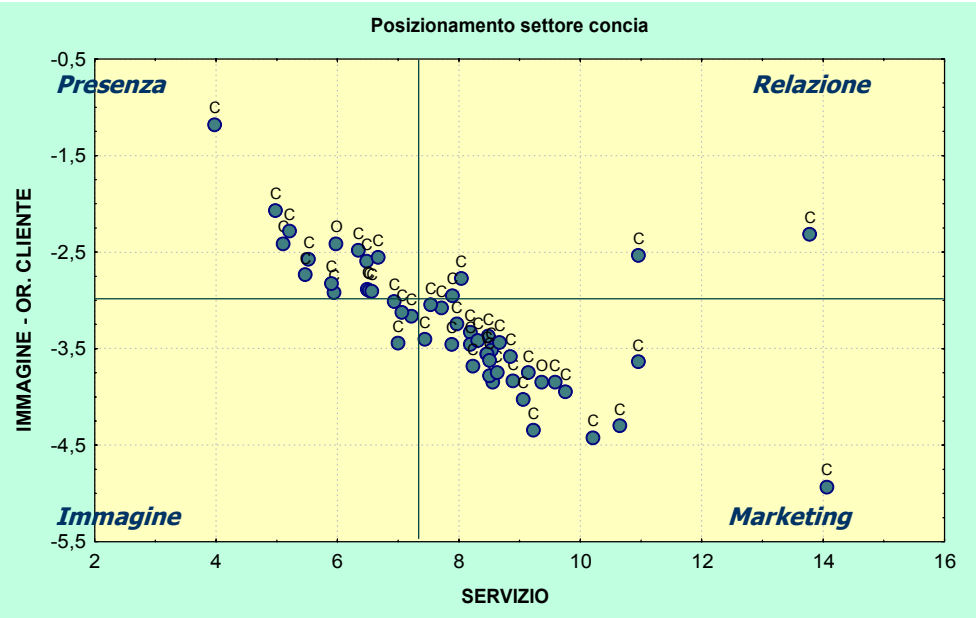
Il settore mantiene l'equivoco di fondo di leggere Internet come uno strumento principalmente legato alla comunicazione pubblicitaria o di immagine e non come una ricca opportunità di sviluppo di relazioni importanti con gli attori del mercato.

5. *Il settore della concia*

Il settore della concia italiano è un tradizionale elemento di forza dell'export e serbatoio di fornitura di qualità per la moda, l'arredamento e le calzature, punte avanzate dell'immagine del made in Italy.

Analizzando il ranking dei siti del settore si nota come i punteggi complessivi medi ottenuti dalle imprese non si discostano in modo significativo dalla media di altri settori, anche se in questo caso le aziende italiane sono generalmente meglio posizionate. Vi è un certo schiacciamento dei valori al centro della classifica, dove si affolla la stragrande maggioranza delle imprese, una ridotta ricerca di differenziazione e la tendenza verso uno standard imitativo, che fa pensare che Internet sia ancora ritenuto un campo marginale di azione competitiva.

Figura 5. Posizionamento dei siti Web delle imprese del settore concia.



Se si osservano le risposte delle imprese del settore relative agli obiettivi della presenza Web, accanto ai normali obiettivi di notorietà e immagine, si evidenziano volontà di servizio al cliente e di gestione della forza vendita che non trovano riferimenti nelle azioni effettivamente perseguite in Internet. Si può dire che il settore appare un po' più maturo di altri nella definizione degli obiettivi da assegnare alle strategie Internet, anche se al pensiero non seguono sempre azioni coerenti.

Considerando le mappe di posizionamento, emergono alcune notazioni interessanti. Innanzitutto pochissimi sono i siti brochure rispetto ad altre realtà. In questo la concia è forse aiutata dalla sua forte vocazione business to business. La maggioranza delle imprese si colloca nell'area positiva della dimensione servizio, occupando quasi solamente il quadrante *marketing*, sottolineando un utilizzo di Internet più spostato verso soluzioni meno effimere.

I maggiori spazi di miglioramento riguardano soprattutto le aree di servizio ai clienti e di gestione della forza vendita. Importante notare come il giudizio su questi aspetti sia diverso tra le imprese e i loro clienti. Questi ultimi, infatti, assegnano punteggi molto più elevati all'importanza via Web dei servizi personalizzati, delle informazioni commerciali e di quelle sull'impresa, rispetto all'opinione dei produttori.

6. Il settore dell'elettronica per l'automazione industriale

I fornitori di soluzioni per l'automazione industriale presentano un approccio globale ai mercati e competono in uno scenario internazionale. Inoltre le imprese sono distribuite in numerose aree, senza costituire dei veri e propri distretti.

La presenza Web di queste imprese è quindi un interessante punto di osservazione dell'utilizzo in chiave business di Internet, anche considerando il fatto che le imprese italiane sono generalmente di dimensioni minori rispetto ai concorrenti esteri. Analizzando il ranking dei siti del settore si nota come i punteggi complessivi medi ottenuti dalle imprese sono costantemente superiori, anche se di poco, dalla media di altri settori business to business, anche se le aziende italiane sono in maggioranza posizionate nelle parti medio-inferiori della classifica.

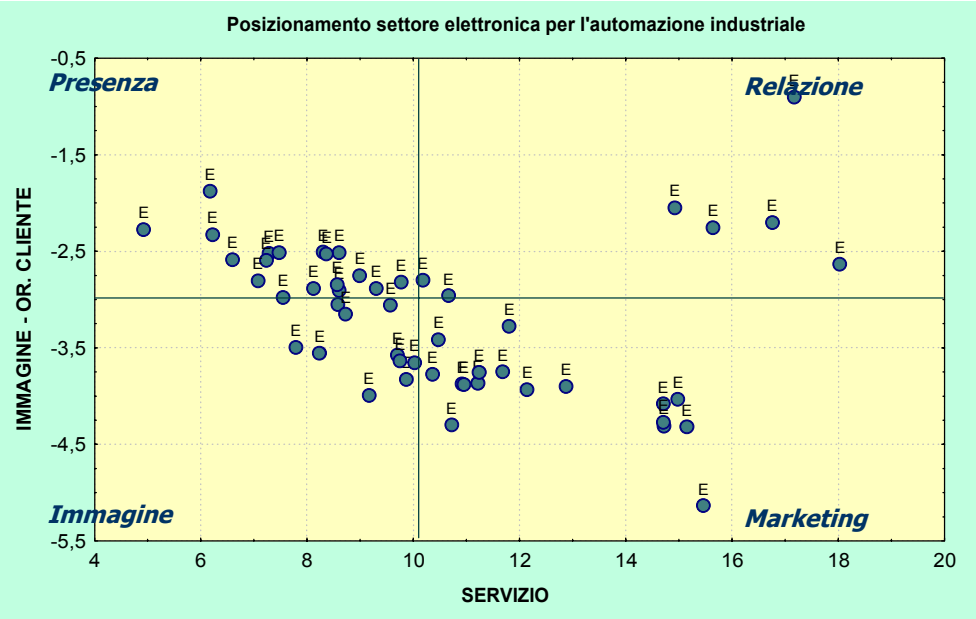
Analizzando la mappa di posizionamento dei siti Web del settore, si nota come vi sia una presenza significativa nei quadranti caratterizzati da alto livello di servizio e da forti relazioni di mercato, rispetto a quelli relativi all'immagine, tipici della prima generazione Internet. Questo è certo dovuto alla caratteristica business to business del settore, che spinge a una maggiore focalizzazione verso elementi di servizio al cliente più che di comunicazione, ma conferma l'inizio di un passaggio verso strategie di utilizzo della Rete di seconda generazione.

I siti collocati nelle aree avanzate della mappa (relazione) riguardano soprattutto aziende tedesche e statunitensi, in questo aiutate anche dalla maggiore dimensione che consente loro investimenti maggiori, azioni più forti e coerenti.

Se si osservano le risposte delle imprese relative agli obiettivi della presenza Web si evidenziano volontà di ingresso in nuovi mercati e di miglioramento nella gestione della relazione con i clienti che trovano riferimenti nelle azioni effettivamente perseguite in Internet. Si può dire che il settore appare più maturo di altri nella definizione degli obiettivi da assegnare alle strategie Internet, soprattutto perché coerente nelle azioni rispetto agli obiettivi.

Interessante appare la valutazione dei benchmark di settore, dove a dominare sono le imprese del nord Europa. Si tratta di un ulteriore segnale di come lo sviluppo di Internet nei settori industriali segua oramai la situazione di leadership di mercato e non di condizione culturale Web, come nel largo consumo. Le imprese principali, qualunque sia la loro appartenenza nazionale, comprendono la necessità di sviluppare strategie Web integrate con le attività tradizionali.

Figura 6. Posizionamento dei siti Web delle imprese del settore elettronica per l'automazione industriale.



Vi è una certa assonanza tra l'importanza assegnata dalle imprese ai vari aspetti di contenuto del sito Web rispetto al giudizio dei loro clienti, salvo il punto delle informazioni commerciali, dove le attese dei clienti sono superiori all'importanza assegnata dalle imprese del settore.

Restano alcune aree di miglioramento da affrontare, soprattutto per le imprese minori, che devono affrettarsi in un'arena competitiva non facile e già orientata verso un uso professionale di Internet.

7. Il ruolo dei distretti nello sviluppo delle strategie web per il mercato

Confrontando la situazione dei singoli distretti dell'oreficeria si nota che non vi sono differenze significative nell'utilizzo di Internet tra i diversi distretti italiani; anche Turchia e India si presentano sostanzialmente allo stesso livello dell'Italia, mentre i siti degli Stati Uniti rimangono un riferimento in posizione avanzata nei confronti del settore, godendo di condizioni di favore dovute all'ambiente socio economico e tecnologico in cui sono inserite. In effetti, sembrano mantenere un vantaggio culturale nell'uso degli strumenti Web.

Per quanto riguarda, in particolare, i siti delle imprese del maggiore distretto italiano, quello di Vicenza, quattro aziende compaiono tra i primi dieci siti, mentre la maggior parte si concentra nelle posizioni intermedie della graduatoria. Ciò evidenzia una posizione competitiva delle aziende del distretto complessivamente superiore alla media anche se non di eccellenza.

Nei distretti italiani della concia, Vicenza e Pisa, l'innovazione sembra muovere un processo di sviluppo, ancora nelle sue fasi esplorative, attraverso soprattutto i siti italiani delle imprese maggiori. I due distretti si posizionano in modo diverso rispetto alle realizzazioni Web. Mentre Vicenza presenta situazioni di punta e di coda, Pisa trova una maggiore omogeneità, situandosi nelle posizioni intermedie. Complessivamente, comunque, il confronto concorrenziale con le realtà internazionali del settore sembra indicare che i distretti italiani siano collocati, per quanto riguarda

le loro attività in Internet, in una posizione non inferiore, e in alcuni casi, soprattutto relativi a realtà vicentine, addirittura superiore alla media.

Per quanto riguarda l'elettronica per l'automazione industriale non si può parlare di distretti veri e propri, anche se vi sono alcune concentrazioni. Le imprese che presentano le soluzioni più avanzate non sono situate geograficamente in un'area comune, ma risultano piuttosto quelle di maggiori dimensioni e operanti su molti mercati internazionali.

Complessivamente sembra possibile considerare che i fattori rilevanti nello sviluppo di politiche e azioni di mercato attraverso Internet siano legati alla dimensione, alla internazionalizzazione e alla posizione di leadership competitiva che le diverse imprese giocano nel mercato. L'appartenenza a un distretto o ad un altro, o la loro estraneità non è elemento decisivo nello sviluppo delle attività Web. Il fattore imitativo tipico del distretto sembra funzionare soltanto nelle soluzioni meno innovative e a non essere per ora un motore di sviluppo.

8. Conclusioni

L'analisi svolta sul campione di imprese considerato ha evidenziato alcuni aspetti che riguardano le scelte dell'uso di Internet come strumento delle politiche di marketing, le condizioni del suo sviluppo verso soluzioni più avanzate, i principali fattori di influenza su questo sviluppo; queste valutazioni hanno avuto come riferimento primo le PMI, anche nel confronto con le imprese di maggiore dimensione.

La grande maggioranza delle aziende, indipendentemente dal settore, si colloca ancora in una fase introduttiva dell'uso di Internet nelle politiche commerciali. Innanzi tutto, sul versante strategico dominano ancora gli obiettivi tradizionali dell'uso della Rete, cioè quelli legati alla comunicazione. Si tratta di obiettivi che prevedono interventi "leggeri" sull'organizzazione, che non mettono in discussione il modo di operare dell'impresa sia all'interno, sia all'esterno verso i mercati. Internet viene quindi visto come un mezzo di comunicazione aggiuntivo, utilizzato secondo regole tradizionali, quasi estraneo alla gestione delle imprese, come potrebbe esserlo un mezzo stampa o radio-televisivo.

Accanto a questa situazione generale si comincia però a notare un processo evolutivo, condotto da una minoranza di imprese, ma in grado di indicare alcune direzioni di riferimento per lo sviluppo delle attività di Internet marketing. In particolare due sembrano essere le strade principali: lo sviluppo della relazione di marketing attraverso la Rete e l'integrazione di Internet nelle politiche di marketing mix. Nel primo caso Internet viene utilizzato come canale dove far transitare informazioni e servizi in modo interattivo, aumentando il valore e la qualità della relazione. Spesso si tratta di accessi riservati a parte dei rispettivi sistemi informativi di fornitore e acquirente. Nel secondo caso si forniscono via Web informazioni commerciali e di marketing, servizi pre e post vendita, il rafforzamento della politica di immagine e una curata qualità dei contenuti veicolati nel sito aziendale.

In questo quadro i distretti non sembrano rappresentare una condizione funzionale di sviluppo spontaneo. Non si segnala una componente imitativa e di scambio significativa. Ovviamente la situazione cambia dove sono presenti politiche esplicite di sviluppo Web attraverso accordi promossi da diversi protagonisti del distretto. Nella ricerca si è voluta sondare la capacità autonoma e non supportata del distretto nel favorire l'introduzione di politiche di Internet marketing. I risultati emersi configurano altri motori di sviluppo, come la dimensione (in generale le punte innovative sono rappresentate dalle imprese maggiori, che appartengano o meno al distretto) e il livello di internazionalizzazione dell'impresa. A ciò si affiancano il tipo di legami di mercato con fornitori o clienti che in alcuni casi spingono verso una maggiore integrazione, facilitata anche dalle tecnologie informative di rete.

Il confronto tra i diversi settori evidenzia alcune diversità riconducibili soprattutto alla condizione di rivolgersi a mercati di consumo o a mercati industriali. I settori del primo tipo sembrano focalizzarsi maggiormente sull'uso di Internet come mezzo di comunicazione, anche se spesso in modo ancora generico. La relazione con target a limitata evoluzione tecnologica, come i consumatori o distributori al dettaglio indipendenti e di piccole dimensioni, riduce la spinta innovativa nelle azioni di Internet marketing delle imprese.

Si nota poi come nei settori *business to business* vi sia un maggiore sviluppo di azioni Internet più evolute, non rimanendo tali imprese culturalmente subordinate alle chimere della comunicazione commerciale, che blocca molti operatori creando un nuovo tipo di miopia di marketing (Levitt 1960) che si potrebbe definire *e-myopia*. In tali settori le imprese si trovano con partner di mercato in grado di evolvere rapidamente nei modi e nelle tecnologie di relazione di marketing.

La ricerca avrà ulteriore sviluppo attraverso l'indagine di almeno altri due settori e distretti. In tal modo si disporrà di un campione di circa 300 imprese in cinque settori diversi.

L'analisi ulteriore richiede però un focus nuovo. La lettura dello Stato dell'Arte delle attività di Internet marketing delle PMI è un punto di partenza. In una realtà in così forte evoluzione e trasformazione sembra assai utile procedere successivamente con l'individuazione e lo studio delle *best practice* in modo da selezionare modelli di riferimento per lo sviluppo di Web marketing. Occorrerà quindi valutare quali possono essere i modelli che meglio superano le difficoltà di applicazione e adattamento nelle organizzazioni piccole e medie.

Le evidenti e formidabili opportunità che la Rete offre allo sviluppo delle PMI devono ancora trovare consolidate forme applicative, le direzioni sembrano già essere ipotizzate, ma i comportamenti sono ancora esplorativi.

Riferimenti bibliografici

U. COLLESEI, *Marketing*, CEDAM, Padova, 2000

G. COSTA, E. RULLANI, *Il Maestro e la Rete,* Etas, Milano, 1999

G. S. DAY, "The chances of an incumbent prevailing in the new marketplace are slim", *Harvard Business Review*, November-December 1996

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

M.J. EARL, "Evolving the e-business", *Business Strategy Review*, Volume 11 Issue 2, 2000

R. GLAZER, "Marketing in an Information Intensive Environment", *Journal of Marketing 55*, October 1991

J. HAMILL, "The Internet and international marketing", *International Marketing Review*, vol 14 n° 4-5, 1997

D. HOFFMAN, T. NOVAK, "New Metrics for New Media: Toward the Development of Web Measurement Standards," *World Wide Web Journal*, 2(1), Winter 1997

D. HOFFMAN, T. NOVAK, "Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environments: Conceptual Foudations", *Journal of Marketing*, 60, July 1996

T. LEVITT, "Marketing Miopia", *Harvard Business Review*, July-August 1960

A. MANDELLI, *Il mondo in rete. Economia di network e nuovi media*, Egea, Milano, 2000

S. MICELLI, *Imprese, reti e comunità Virtuali,* Etas Libri, Milano, 2000

V.E. MILLAR, M.E. PORTER, "How Information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, Boston, March 2001

M.E. PORTER, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, Boston, March 2001

J.A. QUELCH, L.R. KLEIN, "The Internet and International Marketing", *Sloan Management Review*, Spring 1996

F.F. REICHHELD, P. SCHEFTER, " E-Loyalty", *Harvard Business Review*, Boston, July-August 2000

G. TROILO, *Marketing Knowledge Management. La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato*, Etas, Milano, 2000

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

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

G.S. YIP, "Global Strategy in the Internet Era", *Business Strategy Review,* Volume 11 Issue 4, Winter 2000