

**Rossella Gambetti**  
**Dottoranda di ricerca**  
**Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**  
[rossella.gambetti@unicatt.it](mailto:rossella.gambetti@unicatt.it)

## **Le strategie di business marketing nelle imprese manifatturiere italiane: un'indagine empirica sull'impatto di internet**

### **1. Introduzione**

Il sistematico impiego di Internet a sostegno dei processi aziendali svolti nell'ambito della rete del valore nella quale operano le imprese produttrici di beni industriali rappresenta - a partire dalla metà degli anni Novanta - un rilevante elemento propulsore dell'applicazione di un *approccio relazionale* (Hakansson, 1982; Axelsson, Easton, 1992; Hakansson, Snehota, 1995; Sheth, Parvatiyar, 2000; Ford et alii, 2003; Fiocca, Snehota, Tunisini, 2003; Anderson, Narus, 2004; Hakansson, Henjesand, Waluszewski, 2004) tanto alla gestione degli scambi informativi all'interno dell'impresa quanto alla pianificazione e al controllo dei rapporti di filiera.

Le imprese stanno infatti progressivamente incrementando gli sforzi economici, professionali e culturali per l'adozione di infrastrutture tecnologiche internet-based in grado di trasferire in Rete i processi aziendali che creano valore, allo scopo di perseguire obiettivi di efficacia e di efficienza attraverso l'ottimizzazione delle relazioni interne e con gli altri attori della filiera.

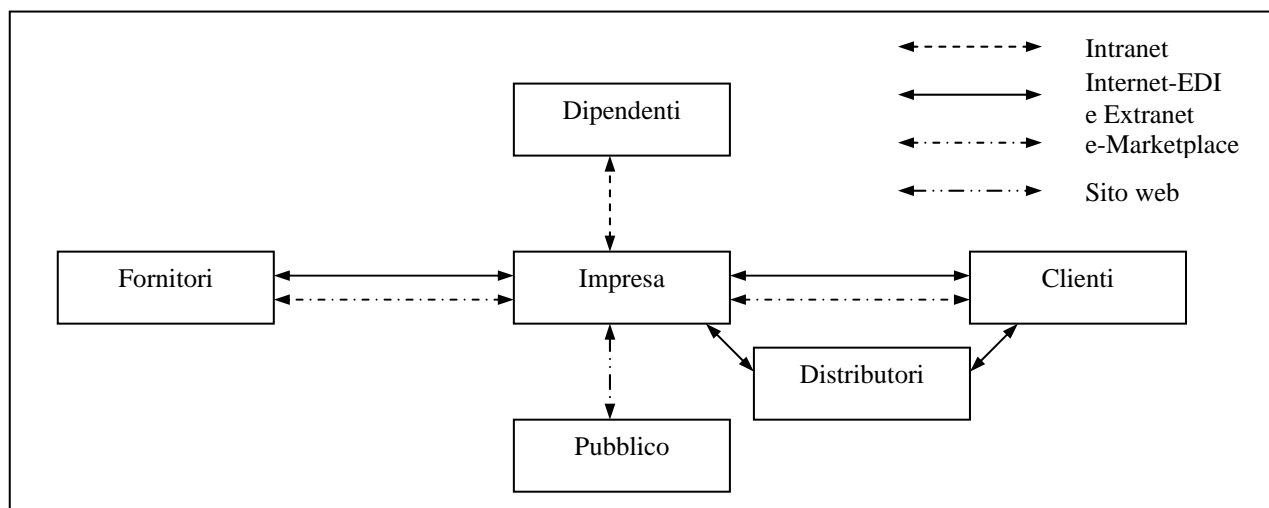
La strategicità assunta dalle relazioni nei mercati industriali trova conferma nella molteplicità di architetture di rete web-based (fig. 1) che sono state sviluppate sia per facilitare lo scambio e la condivisione dei flussi informativi all'interno dell'impresa, sia per gestire le relazioni nei confronti dei diversi soggetti a monte e a valle della catena del valore.

In particolare, le relazioni che l'impresa attiva con i propri dipendenti e collaboratori ai vari livelli normalmente si avvalgono di reti *Intranet*, ossia reti di comunicazione web-based attivate all'interno di una sola organizzazione, sempre più spesso finalizzate oltre che a realizzare attività di comunicazione interna, a consentire l'accesso ai sistemi informativi aziendali e a svolgere funzioni di knowledge management e di supporto al collaborative working.

Le relazioni fra l'impresa e i suoi clienti e fornitori possono invece essere gestite attraverso versioni internet-based dei sistemi *EDI*, in grado di veicolare i flussi informativi interorganizzativi utilizzando il protocollo internet che consente di semplificare notevolmente il processo di comunicazione e di ridurre sensibilmente i costi, oppure attraverso soluzioni proprietarie più sofisticate quali le reti *Extranet*, ossia applicazioni web-based che consentono la comunicazione in forma riservata tra diverse organizzazioni. O ancora possono essere gestite tramite la partecipazione dell'impresa a piattaforme web-based di *marketplace digitali*, che possono essere sviluppati a seguito di joint-venture consortili con altre imprese del medesimo settore per controllare gli scambi all'interno di una filiera, oppure possono assumere i caratteri di infrastrutture tecnologiche di operatori terzi che intervengono in qualità di intermediari a supporto del processo di *procurement* delle imprese utenti, mettendo a disposizione la propria piattaforma web per lo svolgimento di alcune specifiche fasi di tale processo (*Service Provider*), o gestendolo interamente in outsourcing per conto dell'impresa (*Process Outsourcer*). Al pari delle relazioni interorganizzative, notevoli opportunità sono offerte da internet anche allo sviluppo e al mantenimento delle relazioni che l'impresa intrattiene con la collettività, ossia con il complesso degli *stakeholder* (il pubblico in generale, le istituzioni, gli investitori e gli intermediari finanziari, i mass media, i clienti e i fornitori, i dipendenti, ecc.) operanti nel contesto sociale nel quale la stessa è inserita. Relazioni che possono essere gestite attraverso lo sviluppo di un *corporate web site*, che rappresenta un

significativo canale e un efficace strumento di comunicazione sia a livello istituzionale che a livello di prodotto.

*Figura 1 - Le architetture di rete internet-based a supporto della gestione delle relazioni industriali<sup>1</sup>*



La rilevanza delle potenzialità strategiche e operative offerte dall'applicazione delle soluzioni internet-based alla gestione dei processi aziendali e delle relazioni di filiera ha fornito lo spunto per la realizzazione di un'indagine empirica presso le imprese italiane di medie e grandi dimensioni operanti nei mercati industriali.

Obiettivi di questo paper sono - in primo luogo - l'analisi degli stadi evolutivi dello sviluppo di una strategia internet-based e - in secondo luogo - l'illustrazione e il commento dei primi risultati della ricerca a livello aggregato.

## **2. Verso lo sviluppo di una strategia internet-based**

I fattori evolutivi dei mercati industriali, quali la *riduzione dei differenziali tecnologici e di prodotto*, la *valorizzazione della componente di servizio del prodotto*, la *strategicità assunta dai rapporti di fornitura*, l'*internazionalizzazione e l'aumento della concorrenza* e il *crescente sviluppo di nicchie di mercato con richieste personalizzate*, spingono verso una relazione sempre più intensa tra cliente e fornitore, che richiede l'impiego integrato di canali di comunicazione ad alta intensità connettiva, ricchi di capacità informativa e fruibili in condizioni di economicità come internet.

Il ricorso a internet nei mercati industriali è stato inoltre più rapido di quanto non sia avvenuto nei mercati di consumo, a causa del verificarsi di alcune condizioni (Vescovi, 2003, p. 167):

- diffusione degli accessi alla Rete e delle connessioni ad alta velocità che facilitano il passaggio di quantità superiori di informazioni in tempi brevi e in modalità multimediali;
- disponibilità di strumenti hardware di accesso alla Rete quali personal computer, notebook, palmari o semplicemente telefoni cellulari di ultima generazione che consentono di utilizzare in varie forme, anche integrate, le potenzialità di comunicazione offerte da internet;
- disponibilità di elevati investimenti in infrastrutture di Rete, con possibilità di investimenti incrementali laddove economicamente e strategicamente convenienti per lo sviluppo di attività di internet marketing o di commercio elettronico;
- diffusione di cultura e conoscenze tecnologiche, che riducono i costi di apprendimento nei confronti delle tecnologie di comunicazione in Rete, e presenza di presidi di competenza

<sup>1</sup> Vi è da rilevare che la rete Intranet può, in taluni casi, essere utilizzata anche per gestire le relazioni con fornitori e clienti e il sito web è uno strumento di comunicazione che può rivolgersi potenzialmente a tutti i pubblici aziendali.

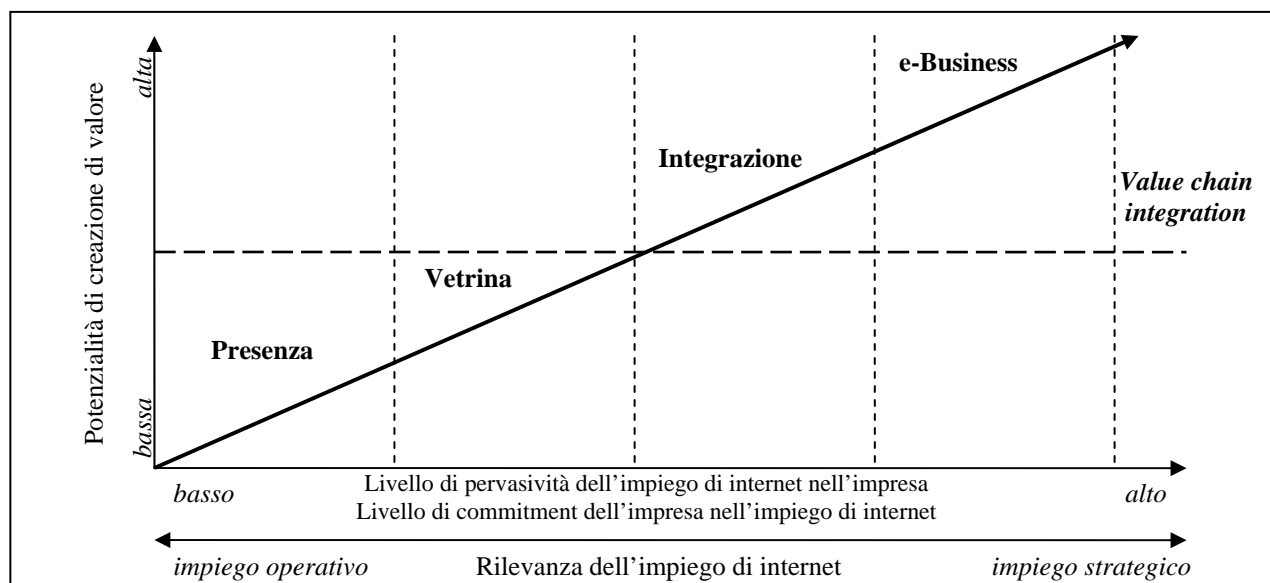
rappresentati da addetti alla gestione dei sistemi informativi, in grado di facilitare la diffusione delle conoscenze informatiche necessarie;

- necessità e abitudine allo scambio informativo continuo tra fornitore e cliente, che spingono le imprese alla continua ricerca e innovazione di strumenti e di soluzioni per migliorare il processo di comunicazione con gli altri soggetti della filiera.

Ora, analizzando l'intensità e le modalità di impiego delle tecnologie internet-based a sostegno dei processi aziendali e delle relazioni di filiera con riferimento alla realtà italiana delle imprese che operano nei mercati industriali, è possibile affermare che la diffusione dell'utilizzo di internet segue un percorso evolutivo di tipo incrementale (Nelli, 2000, 2004; Aiello, Faraoni, 2002; Vescovi, Iseppon, 2002; Vescovi, 2003), che in taluni casi procede in modo rapido e sistematico, mentre in altri casi si blocca nelle sue prime fasi a causa della presenza di barriere di varia natura (culturale, tecnologica, economica, giuridica, ecc.) che ne ostacolano il razionale impiego nell'impresa.

In particolare, considerando - da un lato - le potenzialità di supporto offerte da internet ai processi di creazione di valore e - dall'altro - il livello di pervasività e la rilevanza del suo impiego nell'impresa come pure il livello di commitment dimostrato dall'impresa nel suo utilizzo, è possibile delineare un percorso evolutivo costituito da quattro stadi successivi (fig. 2) che rappresentano l'approccio che le imprese italiane operanti nei mercati industriali adottano nei confronti di internet e il supporto che ne traggono nello sviluppo della strategia aziendale (adattato da Nelli, 2004, pp. 117-119).

Figura 2 - Gli stadi di sviluppo di una strategia internet-based nei mercati industriali



Fonte: adattamento da Nelli, 2004, p. 118.

Al primo stadio (*Presenza*), le imprese sviluppano una semplice presenza in Rete, attraverso la pubblicazione di una o poche pagine web aziendali, che fungono da brochure virtuale dell'impresa. Normalmente le informazioni presenti riguardano la storia, la mission e la descrizione dell'attività aziendale, l'ubicazione geografica dell'impresa e delle relative filiali a livello nazionale e internazionale, l'elenco e la descrizione dei principali beni e servizi offerti, l'indirizzo fisico e gli estremi del personale di contatto con il pubblico. Il flusso informativo tra l'impresa e i suoi interlocutori è prettamente monodirezionale. In questa fase il livello di commitment delle imprese nell'impiego di internet è minimo, così come minimo risulta il livello di pervasività della sua applicazione, che si limita a fornire alle imprese una vetrina online per incrementarne la visibilità e la notorietà attraverso la Rete. Internet è scarsamente integrato con l'operatività delle imprese e le sue potenzialità di creazione di valore per le stesse sono pertanto in questa fase praticamente nulle.

Le fasi della catena del valore vengono prevalentemente svolte attraverso l'impiego di sistemi informativi interorganizzativi (IOS) che si avvalgono di soluzioni EDI (*Electronic Data Interchange*) o di altre soluzioni proprietarie e i flussi informativi interni vengono gestiti tramite canali di comunicazione tradizionali (fax, telefono) e posta elettronica, che di fatto in questo stadio rappresenta l'unica tecnologia internet-based impiegata diffusamente dall'impresa.

Al secondo stadio (*Vetrina*), le imprese iniziano a prendere consapevolezza delle potenzialità di impiego di internet, quanto meno a livello operativo, e sviluppano in internet un sistema di configurazione, gestione e aggiornamento sistematico e in tempo reale del catalogo e spesso del listino prezzi dei prodotti<sup>2</sup>, iniziando a trasferire le tradizionali forme di commercio elettronico gestite attraverso EDI o altri sistemi proprietari<sup>3</sup>, in Internet (*Internet-EDI*) o sul web (*Web-EDI*). Tali soluzioni prevedono l'impiego di standard di comunicazione aperti basati su linguaggi XML disponibili a costi decisamente inferiori rispetto all'EDI tradizionale e rivolti ad un bacino di utenti molto più ampio e potenzialmente accessibili anche alle imprese di minori dimensioni.

In questa fase internet viene inoltre impiegato in qualità di canale promozionale dell'offerta, attraverso la diffusione tramite il sito web di informazioni commerciali, offerte promozionali e novità del catalogo. Le imprese fanno uso in questa fase delle principali tecniche promozionali online, quali l'indicizzazione nei motori di ricerca e nelle directory, l'invio di e-mail pubblicitarie ai partner commerciali o a coloro che ne fanno specifica richiesta, la pubblicazione sul sito web di newsletter promozionali, l'inserimento dell'indirizzo dell'impresa e del link al sito web all'interno dei siti di fiere e di portali di settore, e, in taluni casi, l'iscrizione a *e-marketplace informativi* (Associazione Impresa Politecnico, 2002), finalizzati a mettere in contatto acquirenti e fornitori.

All'interno, le imprese utilizzano internet per realizzare reti *Intranet istituzionali* (Osservatorio Intranet Italia, 2003), rivolte esclusivamente alle attività di supporto della catena del valore, quali la comunicazione interna, la gestione delle risorse umane, l'amministrazione e controllo, ecc.. Queste Intranet consentono di fruire online di informazioni di varia natura (rassegna stampa, comunicati, bollettini, notizie sulla vita aziendale, rubrica dei dipendenti, informazioni sui prodotti, ecc.). In taluni casi esse offrono anche servizi in grado di automatizzare e semplificare, in una logica self-service, alcune specifiche attività di gestione delle risorse umane, quali la diffusione della modulistica HR, la prenotazione di facilities, l'help-desk, lo sportello della biblioteca, ecc.). In questa fase, il potenziale di creazione di valore di internet è ancora contenuto e il suo impiego è di tipo prettamente operativo e di supporto allo svolgimento di attività di routine e a basso valore aggiunto. Il livello di commitment dell'impresa nell'utilizzo di internet così come la pervasività della sua applicazione all'interno dell'impresa e nelle relazioni che essa intrattiene lungo la filiera è ancora piuttosto limitato.

Al terzo stadio (*Integrazione*), le imprese effettuano un utilizzo più diffuso di internet, estendendone l'impiego a sostegno delle principali attività della supply chain, che può talora culminare nella chiusura online della transazione di acquisto e/o di vendita di beni e servizi. In particolare, le imprese in questa fase instaurano relazioni con i propri partner commerciali basate sul dialogo e sull'interazione online, e ne gestiscono i flussi di scambio attraverso l'impiego di infrastrutture tecnologiche web-based. Esse possono essere costituite da reti *Intranet operative* che consentono l'accesso ai sistemi informativi aziendali, da reti *Extranet*, oppure da piattaforme

<sup>2</sup> La possibilità offerta da internet di introdurre variazioni al listino dei prezzi in modo sistematico, rientra nel concetto di *dynamic pricing*, legato appunto alle caratteristiche di velocità, di facile accesso e di rapido aggiornamento informativo che internet consente, rendendo possibile modificare e ridefinire online in tempo reale e in modo dinamico i prezzi dei prodotti, senza dover sostenere costi di ristampa e di aggiornamento dei cataloghi e dei listini cartacei.

<sup>3</sup> I tradizionali sistemi EDI hanno infatti trovato un notevole ostacolo alla loro diffusione a causa degli elevati costi legati all'implementazione delle infrastrutture di comunicazione. Più specificamente, il collegamento fra i diversi sistemi informativi avviene attraverso reti dedicate (reti a valore aggiunto o VAN) e ciò rende di fatto possibile il ricorso a questa soluzione solamente a strutture aziendali di grandi dimensioni in grado di sostenere costi elevati e dotate di potere contrattuale per costringere fornitori e subfornitori a convergere verso tali modalità comunicative.

web-based di *e-marketplace transazionali tradizionali*<sup>4</sup>. Tali soluzioni consentono all’impresa di gestire in modo integrato le fasi della catena del valore con i propri fornitori e clienti strategici, al fine di incrementare l’efficienza e l’efficacia dei processi informativi e transazionali.

I processi maggiormente interessati in questa fase dall’impiego di internet sono (Associazione Impresa Politecnico, 2004): il *procurement* e il *supply chain execution*. Le soluzioni web-based connesse al processo di *procurement* supportano le attività di identificazione e selezione dei fornitori (*e-sourcing*) e di gestione degli acquisti (*e-catalogue*). In particolare, il processo di *e-sourcing* comprende le attività di analisi dei fabbisogni di approvvigionamento dell’impresa, di scouting e qualifica dei fornitori, di emissione delle *richieste di offerta* (Rfx) e di negoziazione della fornitura. Mentre il processo di *e-catalogue* è costituito dalle attività di gestione del catalogo, di emissione di richieste di acquisto, di autorizzazione ed emissione dell’ordine, di gestione della logistica in entrata e di gestione del ciclo amministrativo-contabile.

Le soluzioni web-based connesse al processo di *supply chain execution*, invece, supportano le fasi della catena del valore relative al supporto pre-vendita (che consiste nel condividere tutte le informazioni relative a prodotti, prezzi, disponibilità della merce, termini di consegna, utili alla successiva gestione dell’ordine del cliente), al ricevimento e all’evasione dell’ordine, alla gestione della logistica in uscita, alla gestione del ciclo amministrativo-contabile e al supporto post-vendita, che riguarda il supporto tecnico, la gestione dei reclami e la condivisione di informazioni contabili.

In questo stadio il potenziale di creazione di valore di internet è piuttosto elevato e le imprese sviluppano un alto livello di commitment nell’impiego della Rete a sostegno dei processi della catena del valore. Essa, dunque, raggiunge un significativo livello di integrazione, grazie all’allineamento e al coordinamento dei processi a livello intra e interorganizzativo che internet consente, facilitando sistematicamente il contatto e l’interscambio informativo fra le business unit, così come tra i partner della filiera. In questa fase, anche a causa degli ingenti investimenti necessari per implementare e mantenere reti di comunicazione internet-based di tipo interorganizzativo, si pongono le basi - laddove le caratteristiche del settore e la tipologia e le condizioni dello scambio lo consentano - per lo sviluppo di relazioni di lungo periodo a monte e a valle della filiera.

Al quarto e ultimo stadio (*e-business*), le imprese utilizzano internet in modo diffuso e pervasivo all’interno e verso l’esterno a supporto della gestione di tutti i processi della catena del valore, sviluppando una totale integrazione dei flussi informativi con i partner commerciali attraverso l’impiego di soluzioni internet-based volte a garantire nel tempo la continuità degli scambi lungo la filiera, al fine di consolidare relazioni stabili e collaborative con i partner strategici (clienti e fornitori). In questa fase le imprese sviluppano una solida infrastruttura di e-business, riconfigurando tutte le dimensioni dell’operatività aziendale, nel senso - come afferma Nelli (2004, p. 118) - “*da un lato, della concentrazione delle attività sulle core competencies (sviluppo dei prodotti, marketing e relazioni con clienti e fornitori) e, dall’altro, dell’esternalizzazione a rete di tutte le attività non strategiche*”<sup>5</sup>. “*Procedendo secondo quest’ultima direzione* - continua Nelli -

<sup>4</sup> Gli *e-Marketplace Transazionali* sono finalizzati a supportare il processo di compravendita tra clienti e fornitori, mettendo a disposizione dei partecipanti diversi sistemi di transazione accessibili attraverso l’utilizzo di una piattaforma digitale e una pluralità di servizi a supporto della transazione (servizi logistici, finanziari, tecnologici, di assistenza e consulenza, di supply chain integration).

<sup>5</sup> Esternalizzazione che si avvale anche di nuove figure di operatori btob virtuali, che hanno affiancato e in molti casi sostituito i tradizionali modelli di e-marketplace (Associazione Impresa Politecnico, 2003): i *Service Provider* e i *Process Outsourcer*, che forniscono servizi a supporto delle fasi *sourcing*, di *procurement* e di *supply chain collaboration* lungo la catena del valore.

Nel modello *Service Provider* l’operatore mette a disposizione delle imprese utenti la propria piattaforma tecnologica in una modalità simile all’affitto e offre anche una pluralità di servizi a valore aggiunto connessi al suo utilizzo. Le imprese utenti, quindi, possono fruire delle applicazioni della piattaforma accedendovi in remoto, in modalità privata (ossia solo con i propri partner commerciali), senza dunque sostenerne i costi di sviluppo “in economia”.

Nel modello *Process Outsourcer* l’operatore gestisce in outsourcing per conto delle imprese utenti una pluralità di attività particolarmente onerose dal punto di vista gestionale (come l’acquisto di beni indiretti) e/o le attività ad elevato contenuto professionale (come lo strategic sourcing). L’obiettivo di questi operatori è quello di fornire alle imprese utenti un servizio potenzialmente più efficace (in termini di prestazioni garantite) e/o più efficiente (rispetto ai costi del

"l'impresa giunge a presentare elevati livelli di virtualità, il cui elemento fondante è costituito dalla possibilità di connessione dei soggetti coinvolti nel progetto". Obiettivo dell'impresa in questo stadio è dunque quello di creare valore attraverso internet, sfruttandone a pieno, sia il potenziale connettivo volto al consolidamento di relazioni di lungo periodo con clienti e fornitori basate su un elevato livello di commitment reciproco di carattere tecnologico, economico e relazionale, sia le opportunità di incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi.

Più specificamente, le imprese impiegano internet a sostegno di tutte le funzioni aziendali (ricerca e sviluppo, progettazione e produzione, pianificazione e controllo, marketing e comunicazione, gestione degli acquisti e delle vendite, amministrazione e finanza, gestione del personale) e a supporto della gestione di tutte le attività della supply chain, dal sourcing dei fornitori, alla gestione del processo di procurement, dall'emissione e ricevimento dell'ordine, alla gestione del ciclo logistico e amministrativo-contabile, alla gestione dei pagamenti, dall'assistenza pre e post vendita, alla gestione personalizzata della relazione con il cliente e, ancora, alla realizzazione di ricerche di marketing volte a migliorare la conoscenza del mercato e - conseguentemente - il servizio al cliente. Ciò ad esempio attraverso la raccolta online e trattamento dei dati sui clienti, l'attivazione di forum o comunità virtuali, la realizzazione di ricerche di product testing e di customer satisfaction, fino ad arrivare alla configurazione e alla personalizzazione online del prodotto.

Inoltre, in questo stadio, le imprese utilizzano internet anche per lo sviluppo di iniziative di collaborazione progettuale con taluni partner di filiera basate sulla condivisione di conoscenza finalizzata allo sviluppo di nuovi prodotti. Tali iniziative rientrano nelle attività di *e-supply chain collaboration* (Associazione Impresa Politecnico, 2004) e comprendono la pianificazione operativa congiunta (previsione della domanda, gestione delle scorte, ecc.) e lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti.

Per quanto riguarda le soluzioni tecnologiche internet-based adottate nello stadio dell'*e-business*, le imprese - con riferimento alla gestione delle relazioni interne - si avvalgono di reti *Intranet di knowledge management* (Osservatorio Intranet Italia, 2004), volte a favorire la condivisione e la capitalizzazione della conoscenza all'interno dell'impresa. In particolare, esse offrono al personale funzionalità di supporto alla gestione dei documenti (archiviazione, indicizzazione, correlazione, versioning, ricerca) e, in taluni casi, per favorire la comunicazione e lo scambio informativo person-to-person fra i dipendenti, offrono strumenti di interazione sincroni (chat, instant messaging, ecc.) e asincroni (forum, comunità virtuali, mailing list, ecc.).

Con riguardo, invece, alla gestione delle relazioni esterne, le imprese ricorrono all'impiego di reti *Extranet*, volte a integrare i processi legati allo scouting e alla selezione dei fornitori, alla negoziazione della fornitura, alla gestione del catalogo, alla gestione dell'ordine e dei cicli logistico e amministrativo-contabile e alla progettazione e sviluppo collaborativo di nuovi prodotti con i partner commerciali strategici dell'impresa.

Ancora per quanto concerne le relazioni esterne, le imprese fruiscono in questo stadio maggiormente anche dei servizi degli *e-marketplace*, giungendo, in taluni casi, alla partecipazione in joint-venture con altre imprese del settore a *e-marketplace consortili*, finalizzati a gestire elettronicamente, per conto delle imprese promotrici, parte delle transazioni commerciali di acquisto e di vendita di queste ultime. I servizi offerti da questa tipologia di *e-marketplace* riguardano aspetti transazionali dai più semplici, quali la gestione elettronica dell'ordine, ai più sofisticati, quali gli strumenti di *collaborative commerce* relativi alla condivisione dei dati sui livelli delle scorte, la previsione della domanda e l'aggregazione degli acquisti.

Infine, in questo stadio, le imprese sfruttano anche il potenziale relazionale del *sito web*, realizzando in taluni casi un vero e proprio *corporate web site*, volto a gestire online - in modo integrato e sinergico con gli strumenti tradizionali di comunicazione - le relazioni con tutti i pubblici aziendali secondo un'ottica di *comunicazione totale*, al fine di trasmettere agli stessi i valori dell'identità dell'impresa (Brioschi, 1999). In questo senso, il sito web diventa un significativo strumento di

---

processo interno) grazie alla specializzazione, al know-how e alla massa critica che questo marketplace riesce a raggiungere.

*stakeholder relationship management*, volto a consolidare attraverso la pubblicazione di informazioni aggiornate e il contatto sistematico e interattivo, i rapporti con i clienti, i fornitori, gli investitori, i mass media, la collettività in generale, al fine di ottenerne il consenso sociale e di contribuire a migliorare la *corporate reputation* complessiva dell'impresa.

### **3. Un'indagine empirica sull'impiego di internet nelle imprese manifatturiere italiane di medie e grandi dimensioni**

Al fine di analizzare concretamente l'impatto di internet nella definizione delle strategie delle imprese operanti nei mercati industriali, nei mesi aprile-settembre 2004 ho condotto presso l'Università Cattolica una ricerca empirica - diretta dal prof. Roberto Nelli - che ha coinvolto un campione casuale stratificato di imprese italiane di medie e grandi dimensioni, operanti in tutti i comparti del settore manifatturiero.

#### **3.1 Gli obiettivi e la metodologia della ricerca**

Più specificamente, la ricerca è stata finalizzata ad analizzare i seguenti aspetti:

- il ruolo e le modalità di impiego di Internet nell'ambito della strategia aziendale e di marketing delle imprese, dal supporto fornito alle varie funzioni aziendali in termini di efficacia e di efficienza, alle modalità di impiego nello svolgimento dei processi della catena del valore e nello sviluppo delle relazioni di filiera, dalle modalità di gestione del servizio al cliente e dei flussi informativi all'interno dell'impresa, alle modalità di impiego nella realizzazione delle attività di promozione dell'offerta commerciale e di comunicazione dell'identità dell'impresa agli stakeholder;
- i risultati aziendali ottenuti attraverso l'impiego di internet e il relativo livello di soddisfazione da parte del top management;
- gli orientamenti delle imprese in termini di investimenti futuri nell'impiego di Internet;
- i fattori in grado di influenzare le decisioni aziendali in merito all'entità degli investimenti da effettuare per realizzare uno sviluppo aziendale attraverso la Rete.

L'*ipotesi* generale della ricerca è che internet sia considerato dalle imprese come uno strumento di relazione all'interno e verso l'esterno in misura maggiore di quanto sia considerato un mero strumento di informazione e di promozione commerciale, a testimonianza di una progressiva presa di coscienza da parte del management delle sue potenzialità di impiego. Tuttavia, la permanenza di barriere tecnologiche, culturali, economiche, organizzative<sup>6</sup>, nei confronti di un suo utilizzo pervasivo all'interno dell'impresa e nelle relazioni di filiera, fa presumere ancora una netta prevalenza di modalità di impiego di tipo tradizionale (EDI e EDI su internet) nella gestione dei processi della catena del valore.

Per quanto riguarda i *criteri di scelta delle imprese* ai fini della ricerca, le società selezionate sono state estratte dalla Banca Dati online AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende).

Tale banca dati è curata dalla società Bureau van Dijk Publishing - una delle principali società europee di editoria elettronica di informazioni economico-finanziarie - e contiene la scheda

---

<sup>6</sup> Sono molteplici i fattori che hanno costituito e tuttora possono costituire un ostacolo alla diffusione dell'impiego delle tecnologie internet-based nelle imprese, fra i quali: l'inadeguatezza - nonostante i notevoli progressi compiuti negli ultimi due-tre anni - dello sviluppo di iniziative cooperative e dell'ottenimento di finanziamenti e incentivi statali a sostegno dei progetti di informatizzazione, causa spesso di carenze nell'infrastruttura informatica aziendale, la non totale copertura territoriale delle connessioni a banda larga, la persistenza di problematiche di sicurezza e di riservatezza degli scambi informativi e commerciali, gli elevati costi di realizzo e di gestione dell'infrastruttura web, la difficoltà di integrazione dei sistemi informativi aziendali con le soluzioni web, l'inadeguatezza in termini di economicità e/o flessibilità dei servizi offerti in outsourcing o "in affitto" dagli operatori web specializzati, la carenza di personale con conoscenze e competenze *web-specific* e, ancora, la permanenza di un atteggiamento culturale da parte del management che privilegia la creazione e il mantenimento dei rapporti all'interno dell'impresa e con i partner di filiera attraverso l'impiego di tecnologie tradizionali e di routine organizzative e gestionali consolidate, piuttosto che con il sostegno di tecnologie internet-based, nei confronti delle quali persiste invece un atteggiamento di diffidenza e di cautela.

anagrafica completa e i dati finanziari e commerciali del bilancio degli ultimi 5 anni di 192.802 società di capitale italiane pubbliche e private (su un totale di 1.003.077 società di capitale iscritte nel Registro delle imprese delle Camere di Commercio al III trimestre del 2003)<sup>7</sup>.

Le imprese contenute nella banca dati AIDA sono rilevate annualmente dalla società Bureau van Dijk attraverso la consultazione dei Registri delle imprese depositati presso le Camere di Commercio.

Nell'ambito di un universo complessivo di 192.802 imprese<sup>8</sup>, sono state considerate ai fini della ricerca le 65.748 imprese del settore manifatturiero, rilevate per classe di attività economica secondo i Codici ATECO 2002 utilizzati dall'Istat.

All'interno del settore è stata individuata una popolazione di 9.386 imprese - corrispondente al totale delle *società di media e grande dimensione* secondo i parametri stabiliti dalla disciplina comunitaria<sup>9</sup> - dalla quale è stato estratto un *campione casuale stratificato* per classe di attività economica di 370 imprese (303 imprese di media dimensione e 67 di grande dimensione)<sup>10</sup>.

Per quanto concerne lo strumento di ricerca utilizzato, l'indagine si è avvalsa di un *questionario strutturato* composto da 11 domande a risposta chiusa, che è stato inviato per posta al Direttore Generale delle 370 imprese del campione considerato nel periodo aprile-settembre 2004.

Più precisamente, il questionario può essere suddiviso in 6 gruppi di domande:

- il primo, composto da una sola domanda, è finalizzato ad analizzare l'importanza - ai fini del successo competitivo - attribuita dalle imprese a diversi fattori di efficienza operativa e di differenziazione competitiva;
- il secondo, composto da due domande, è finalizzato ad indagare il ruolo attribuito dalle imprese a internet e il suo supporto in termini di efficienza e di efficacia alle diverse funzioni aziendali;
- il terzo, composto da due domande, è volto ad analizzare le modalità di gestione dei processi aziendali, delle relazioni interne e di quelle con i partner di filiera, indagando, in particolare, la tipologia di infrastruttura tecnologica utilizzata (soluzioni EDI, EDI su Internet, Intranet, Extranet e e-marketplace) a supporto delle diverse attività della catena del valore;
- il quarto, costituito da due domande, è volto ad analizzare nel dettaglio le modalità di impiego di internet nella gestione del servizio al cliente e nella realizzazione delle attività di comunicazione sia commerciale che istituzionale;
- il quinto, costituito da due domande, è finalizzato ad illustrare i risultati aziendali raggiunti attraverso l'impiego di internet e il relativo livello di soddisfazione delle imprese;
- il sesto, composto da due domande, è volto ad analizzare l'orientamento futuro delle imprese in merito agli investimenti nell'impiego di internet e l'impatto esercitato da alcuni fattori sulle opportunità di incremento di tali investimenti.

Il questionario si chiude con la richiesta di indicazione del nome dell'impresa e del numero di anni di impiego di internet al suo interno.

### 3.2 Il profilo delle imprese rispondenti

Alla ricerca hanno aderito, restituendo il questionario correttamente compilato, 121 imprese, pari al 32,7% del campione considerato.

Per quanto riguarda i comparti di attività del settore manifatturiero nei quali operano le imprese rispondenti (tab. 1), vi è da rilevare che nel 19,5% dei casi si tratta del comparto della fabbricazione

<sup>7</sup> Infocamere, 2003.

<sup>8</sup> Dato rilevato il 26 novembre 2003.

<sup>9</sup> Secondo la disciplina comunitaria attualmente ancora vigente (Cfr. G.U.C.E. n. C 123/96 – Decreto Minindustria 18/9/97 – G.U. n. 229/97), si devono considerare imprese di *media dimensione*, quelle con un numero di dipendenti compreso fra 50 e 249 e con un fatturato annuo superiore a 7 milioni di Euro fino ad un massimo di 40 milioni di Euro. Sempre secondo la citata disciplina, si devono considerare imprese di *grande dimensione*, quelle con un numero di dipendenti uguale o superiore a 250 e con un fatturato annuo superiore a 40 milioni di Euro.

<sup>10</sup> Data la scarsa numerosità delle imprese appartenenti al comparto n. 16, relativo all'industria del tabacco, nel campione non è stata selezionata alcuna impresa operante in tale comparto.



di macchine ed apparecchi meccanici, nel 14,4% dei casi del comparto della fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo e nel 9,3% dei casi del comparto delle industrie alimentari e delle bevande.

Tabella 1 - I comparti di attività delle imprese manifatturiere rispondenti

Comparti del settore manifatturiero	Imprese del campione		Imprese rispondenti	
	N.	%	N.	%
15. Industrie alimentari e delle bevande	25	6,8%	11	9,3%
17. Industrie tessili	26	7,0%	6	5,1%
18. Confezione di articoli di vestiario; preparazione e tintura di pellicce	11	3,0%	2	1,7%
19. Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, articoli da correggiaio, selleria e calzature	11	3,0%	3	2,5%
20. Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili; fabbricazione di articoli di plagia e materiali da intreccio	7	1,9%	2	1,7%
21. Fabbricazione della pasta-carta, della carta e dei prodotti di carta	10	2,7%	2	1,7%
22. Editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	12	3,2%	4	3,4%
23. Fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucleari	2	0,5%	0	0,0%
24. Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche	26	7,0%	8	6,8%
25. Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	21	5,7%	7	5,9%
26. Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	20	5,4%	6	5,1%
27. Produzione di metalli e loro leghe	16	4,3%	5	4,2%
28. Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, escluse macchine e impianti	46	12,4%	17	14,4%
29. Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, compresi l'installazione, il montaggio, la riparazione e manutenzione	62	16,8%	23	19,5%
30. Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori	3	0,8%	2	1,7%
31. Fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici n.c.a	19	5,1%	6	5,1%
32. Fabbricazione di apparecchi radiotelevisivi e di apparecchiature per le comunicazioni	8	2,2%	3	2,5%
33. Fabbricazione di apparecchi medicali, di apparecchi di precisione, di strumenti ottici e di orologi	9	2,4%	3	2,5%
34. Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	11	3,0%	1	0,8%
35. Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	5	1,4%	0	0,0%
36. Fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere	20	5,4%	7	5,9%
<b>TOTALE</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>	<b>118<sup>11</sup></b>	<b>100%</b>

In merito poi ai principali caratteri delle imprese rispondenti (tab. 2), il primo aspetto considerato riguarda le *dimensioni aziendali*. Nel 21,2% dei casi si tratta di imprese di grandi dimensioni, mentre nel 78,8% dei casi di medie dimensioni. Un ulteriore rilevante elemento preso in considerazione riguarda l'*anzianità di utilizzo di internet* da parte delle imprese: il 53% dei rispondenti ha introdotto l'impiego di internet nell'impresa in tempi relativamente recenti, ossia a partire dal 2000 (da 1 a 5 anni fa), mentre il 47% dei rispondenti si trova in una fase di utilizzo più maturo di internet, avendolo introdotto da 6 a 10 anni fa, ossia fra il 1995 e il 1999. Nessuna impresa rispondente, invece, utilizza internet da prima del 1995.

<sup>11</sup> Tre imprese non sono state considerate nella tabella, in quanto hanno partecipato alla ricerca in modo completamente anonimo, rendendo pertanto impossibile identificarne il comparto merceologico di attività.

Tabella 2 – I principali caratteri delle imprese rispondenti

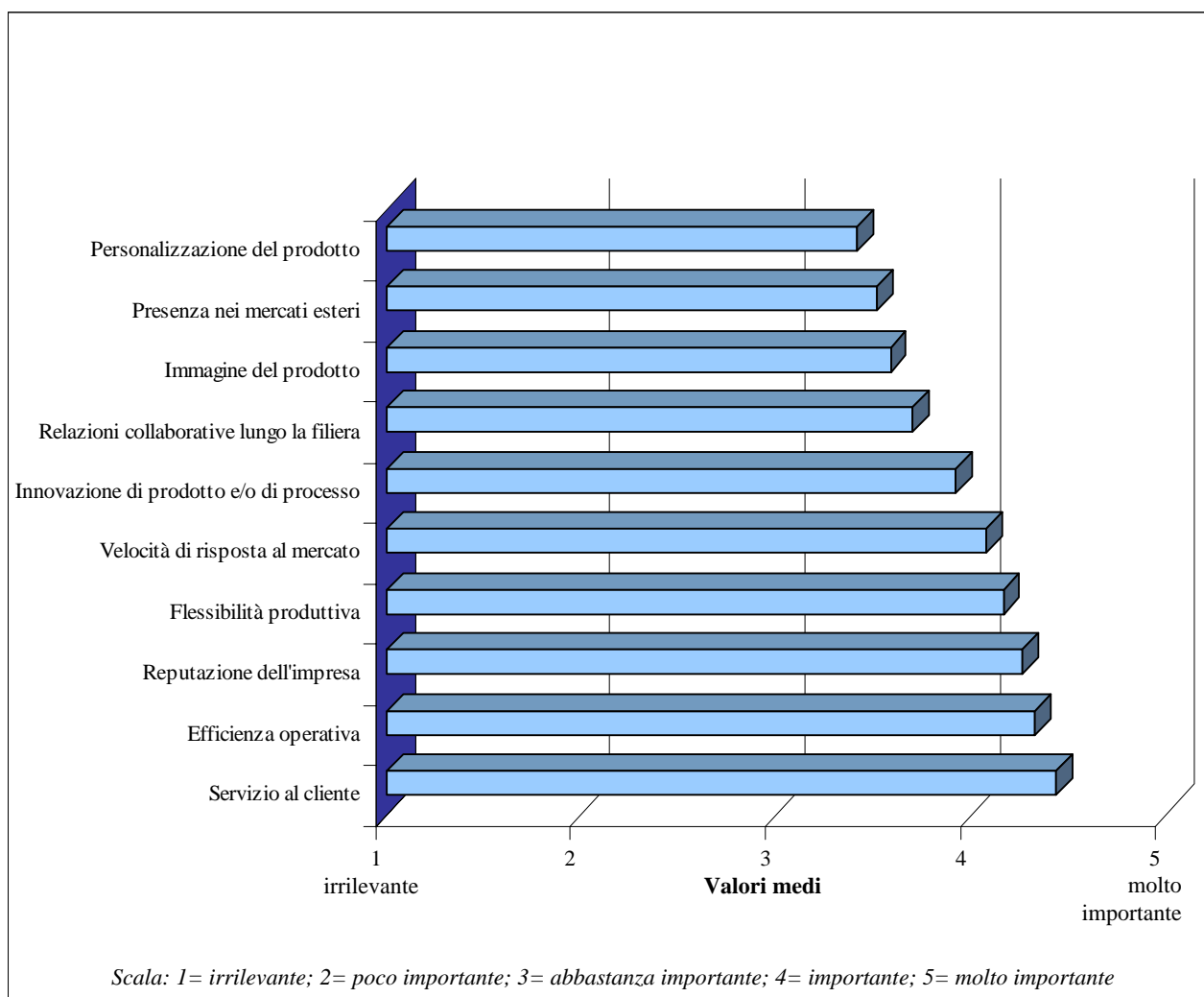
Caratteri	N.	%
<i>Fatturato annuo (in migliaia di euro)</i>		
oltre 7.000 - 20.000	68	57,6%
oltre 20.000 - 40.000	25	21,2%
oltre 40.000	25	21,2%
<i>Numero di dipendenti</i>		
51 - 100	49	41,5%
101 - 249	44	37,3%
250 e oltre	25	21,2%
<i>Numero di anni di impiego di internet nell'impresa</i>		
1 - 5	61	53,0%
6 - 10	54	47,0%
oltre 10	0	0,0%

### 3.3 I principali risultati della ricerca

A livello aggregato, i risultati della ricerca mostrano come - per quanto riguarda il *livello di importanza attribuito dalle imprese ai diversi fattori del successo competitivo* (graf. 1) - mediamente i rispondenti considerino decisamente importanti sia fattori di *efficienza operativa*, sia fattori di *differenziazione competitiva*. In particolare, *il servizio al cliente* è ritenuto molto importante dal 58,7% dei rispondenti, *la reputazione dell'impresa* dal 43,8%, *la flessibilità produttiva* dal 43,7%, *l'efficienza operativa* dal 42,5% e *la velocità di risposta al mercato* dal 41,7%.

Minore importanza è invece attribuita ad aspetti legati specificamente al prodotto e ai risultati commerciali, quali la personalizzazione del prodotto, la presenza nei mercati esteri e l'immagine del prodotto. Ciò a dimostrazione di una generale predisposizione da parte delle imprese verso una proposta di valore basata sull'efficienza dei processi produttivi e sulla componente immateriale dell'offerta, legata appunto al servizio e alla relazione con il cliente.

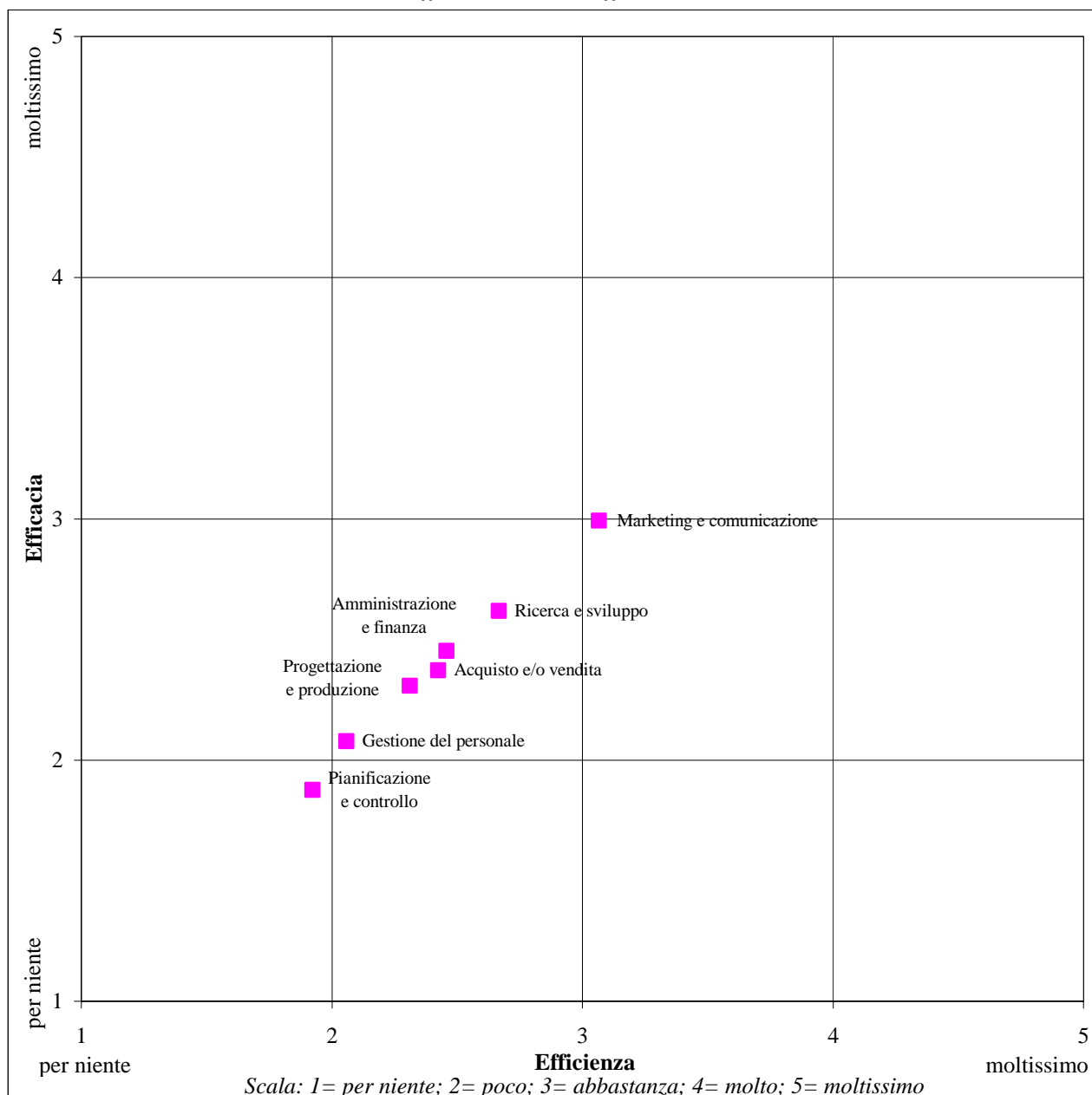
*Grafico 1 - Il livello di importanza attribuito dalle imprese ai fattori per il successo competitivo (valori medi)*



Passando ora ad analizzare il ruolo che le imprese attribuiscono ad internet, i rispondenti riconoscono ad internet il ruolo di *strumento di relazione all'interno dell'impresa e verso l'esterno* in ben il 52,5% dei casi e, in misura minore, lo considerano uno *strumento di informazione e di promozione commerciale* (nel 29,2% dei casi) e uno *strumento di marketing e di servizio al cliente* (27,5% dei casi). Marginale risulta, invece, il ruolo di internet come *canale commerciale per gli acquisti e/o le vendite online* (3,3% dei casi). Ciò conferma l'ipotesi generale di una maggiore consapevolezza acquisita in questi anni dalle imprese operanti nei mercati industriali circa il supporto che internet può potenzialmente offrire alla gestione delle relazioni tanto fra le funzioni aziendali e le business unit quanto fra i partner della filiera, consapevolezza che oggi porta internet ad assumere un ruolo relazionale a supporto della strategia aziendale, in misura maggiore di quanto non assuma un ruolo puramente promozionale e operativo nell'ambito dell'impresa. Non stupisce invece la scarsa considerazione delle potenzialità di internet quale strumento di gestione delle transazioni di acquisto e di vendita, che nei mercati industriali si svolgono ancora prevalentemente attraverso canali tradizionali come le soluzioni EDI e altre tecnologie transazionali di natura proprietaria.

Il ruolo di internet è poi ulteriormente specificato tramite l'analisi del *supporto che è in grado di fornire in termini di efficienza e/o di efficacia* allo svolgimento delle principali funzioni aziendali (graf. 2).

Grafico 2 - Il supporto fornito da internet alle diverse funzioni aziendali in termini di efficienza e/o di efficacia (valori medi)



Dalla ricerca è emerso che internet viene mediamente percepito dalle imprese rispondenti come una tecnologia che sviluppa un supporto in egual misura in termini di efficienza e di efficacia allo svolgimento delle principali attività aziendali. Supporto che, a livello complessivo, pare ancora piuttosto modesto - in particolar modo per quanto concerne le attività di pianificazione e controllo e la gestione del personale - fatta eccezione per le attività di marketing e comunicazione, alle quali internet fornisce un supporto valutato più consistente. Ciò si rivela in sintonia con la notevole importanza attribuita dalle imprese rispondenti al *servizio al cliente* come fattore di successo competitivo. Fattore questo che si fonda proprio sul marketing e sulla comunicazione - supportate in termini di efficienza ed efficacia tramite l'impiego di internet - come funzioni di scambio e di relazione tra l'impresa e il cliente.

Passando ora ad analizzare l'*impatto delle tecnologie internet-based nelle diverse fasi della catena del valore* (tab. 3), si può constatare che - nonostante la prevedibile prevalenza dell'impiego di tecnologie EDI tradizionali o di altri sistemi proprietari specialmente a supporto delle classiche attività della supply chain (relative alla pianificazione e alla gestione della produzione,

all'emissione e/o al ricevimento dell'ordine, alla gestione dei cicli logistico e amministrativo-contabile) - l'utilizzo di internet sia abbastanza diffuso, in particolar modo con riferimento, sia alla gestione via internet dell'EDI tradizionale (internet-EDI) volto alla gestione della relazione con il cliente, del catalogo, dell'ordine e dei pagamenti al fine di contenere i costi operativi della transazione, sia alla gestione via Intranet delle attività classiche della supply chain. La Intranet si rivela, in particolare, un'infrastruttura tecnologica versatile e polivalente, che affianca alle tradizionali funzionalità istituzionali legate alla comunicazione con il personale, funzionalità di accesso ai sistemi informativi e di supporto alla gestione delle fasi della catena del valore che prevedono un'elevata interazione con i partner commerciali. Si tratta dunque spesso di reti Intranet "estese", ossia svolgenti funzionalità proprie di reti Extranet a sostegno delle relazioni di filiera. Le reti Extranet, come prevedibile, sono ancora poco utilizzate dalle imprese, anche se si può notare un loro impiego in particolare a supporto di attività rivolte al mercato di sbocco - come la gestione del catalogo e la gestione della relazione con il cliente - e di attività pre-transazionali tipicamente rivolte ai mercati di fornitura, come lo scouting e la selezione dei fornitori e l'emissione di richieste di offerta. Risulta, infine, ancora molto basso il numero delle imprese rispondenti che ricorrono all'impiego di piattaforme web-based di operatori terzi specializzati come gli e-marketplace Process Outsourcer e/o Process Provider, e ancor più esiguo appare il numero delle imprese che ha realizzato e-marketplace consortili per la gestione e il controllo degli scambi lungo la filiera. Il raro ricorso agli e-marketplace riguarda, tuttavia, la gestione di aspetti strategici nell'ambito dei mercati industriali, ossia la gestione dei rapporti di fornitura, con particolare riferimento alla negoziazione delle condizioni contrattuali attraverso la partecipazione ad aste e/o gare elettroniche e, in misura minore, allo scouting e selezione dei fornitori e all'emissione delle richieste di offerta.

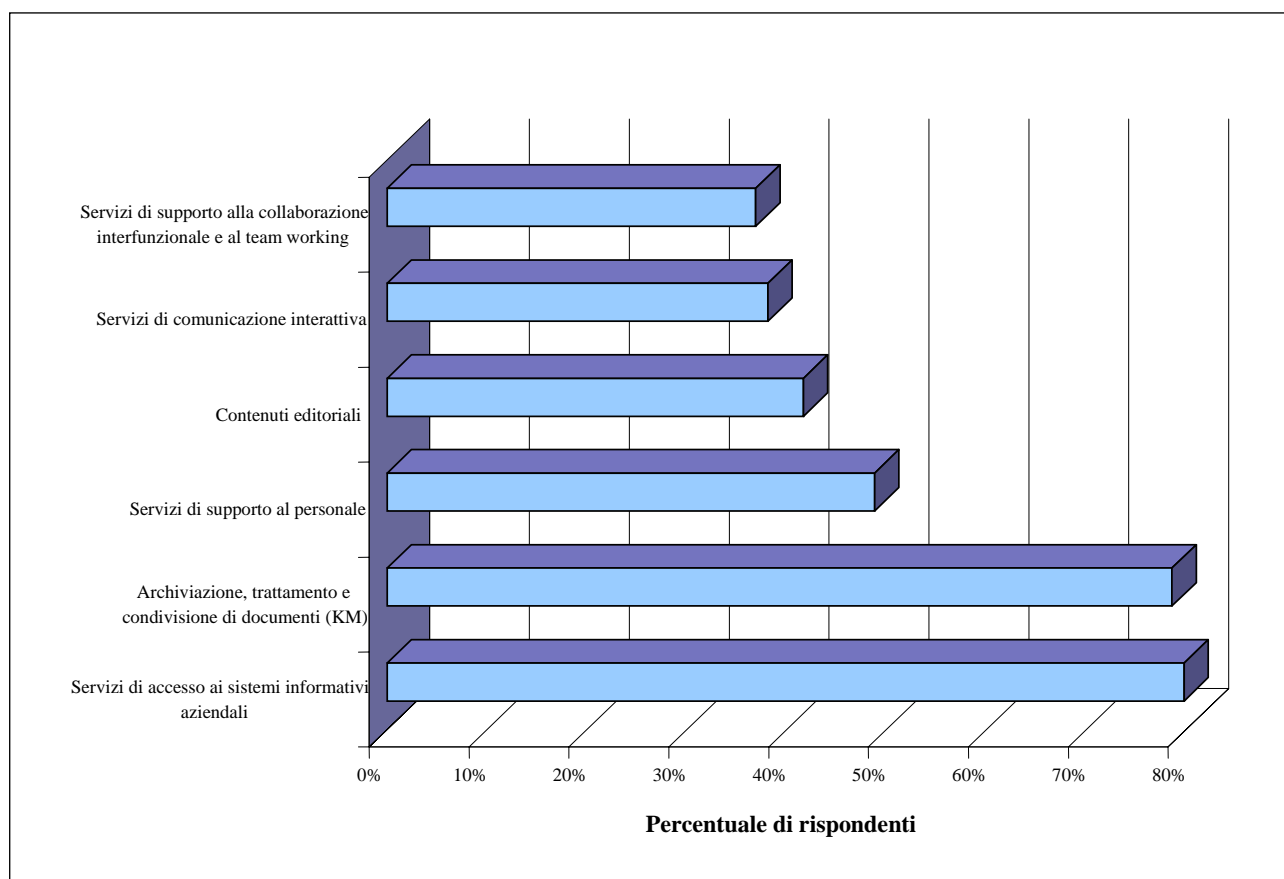
*Tabella 3 - Le infrastrutture tecnologiche a sostegno delle attività della catena del valore (numero di rispondenti - risposte multiple)*

Attività della catena del valore	Infrastrutture tecnologiche					
	EDI tradiz. o Soluz. propr.	EDI su internet	Intranet	Extranet	Marketplace consortili	Operatori web specializzati
pianificazione e gestione della produzione	72	1	28	6	0	1
individuazione e valutazione dei fornitori	52	12	11	13	2	2
emissione di rich. di offerta e/o di acquisto	57	10	14	12	3	3
negozi. della fornitura (aste e/o gare elettr.)	34	9	6	8	4	8
gestione del catalogo	33	18	11	14	0	6
emissione e/o ricevimento dell'ordine	68	18	17	11	0	1
gestione del ciclo logistico	65	3	25	7	0	0
gestione del ciclo amministrativo-contabile	70	8	26	1	0	2
gestione dei pagamenti	58	17	16	10	1	3
assistenza pre e post vendita	45	14	16	9	0	0
monitoraggio della supply chain	54	6	29	5	0	1
progett. e svil. collaborativo di nuovi prod.	46	12	18	6	0	3
gestione della relazione con il cliente	42	23	13	12	0	4

Per quanto riguarda poi, in particolare, la diffusione e le modalità di impiego della rete Intranet nell'impresa (graf. 3), vi è da rilevare che ben il 69,4% dei rispondenti possiede una Intranet aziendale, che viene impiegata - come già si è già sottolineato - non tanto in qualità di *Intranet istituzionale* a supporto di iniziative di gestione del personale e di comunicazione interna di routine (sviluppo di servizi di modulistica per il personale e di contenuti editoriali, indicati rispettivamente dal 41,7% e dal 48,8% dei rispondenti che hanno una Intranet), bensì viene maggiormente impiegata sia per accedere ai sistemi informativi aziendali (*Intranet operativa*) e gestire attività

della supply chain con clienti e fornitori (79,8% dei casi), sia in qualità di supporto alle *iniziative di knowledge management* dell'impresa (archiviazione, trattamento e condivisione di documenti) (78,6% dei casi). Ciò testimonia un utilizzo più maturo e consapevole della Intranet, che in questi anni sta raggiungendo un livello di sofisticazione consistente. Minore, ma pur sempre significativo (38,1% dei casi), appare, infine, l'impiego della Intranet a sostegno dello sviluppo di servizi di comunicazione interattiva (instant messaging, forum, comunità virtuali) e di servizi di supporto alla collaborazione interfunzionale e al team working (36,9% dei casi).

Grafico 3 - Le modalità di impiego della rete Intranet (percentuale di rispondenti)



Venendo ora ad analizzare le modalità di impiego di internet nella *gestione del servizio al cliente* e nella realizzazione delle *attività di comunicazione commerciale e istituzionale*, si può constatare come le imprese privilegino ancora canali e strumenti tradizionali per la gestione del servizio e della relazione con il cliente, dimostrando a livello generale di sfruttare poco o addirittura per nulla le opportunità di micro-marketing e di miglioramento (e sofisticazione) del servizio al cliente sviluppabili con il supporto di internet, quali la raccolta e il trattamento online dei dati sui clienti al fine di effettuarne una profittevole segmentazione, la realizzazione di ricerche di marketing (customer satisfaction, product testing, ecc.) attraverso la Rete, lo sviluppo di programmi di e-learning, l'attivazione di forum e/o comunità virtuali, la personalizzazione del prodotto. Ciò conferma una concezione di servizio al cliente non tanto quale fattore di differenziazione competitiva, legato pertanto alla proposta online ai clienti di aspetti a valore aggiunto altamente differenzianti, quanto piuttosto come fattore di efficienza operativa, connesso ad aspetti quali la riduzione degli errori lungo la supply chain, la compressione del *time to market* dei prodotti, la tempestività di evasione dell'ordine, l'accuratezza della gestione dei flussi di scambio con i clienti e il costante aggiornamento dell'offerta informativa. Fra gli elementi del servizio al cliente offerti online, soltanto l'offerta dettagliata di informazioni su beni e servizi appare abbastanza sviluppata

dalle imprese rispondenti. Anche in questo caso, dunque, a una generale consapevolezza del supporto in termini di efficienza ed efficacia offerto da internet alle attività di marketing e di comunicazione dell'impresa, non corrisponde a livello concreto un adeguato impiego della Rete per lo sviluppo di iniziative di valore aggiunto, atte a migliorare la qualità del servizio offerto al cliente e volte a creare valore online. Per quanto riguarda le attività di comunicazione, si rileva ancora un generale scarso utilizzo del *sito web* come canale di comunicazione tanto *commerciale* (indicizzazione nei motori di ricerca e/o nelle directory, presenza nei siti di fiere, nei siti di associazioni di settore, nei portali di settore, sviluppo di programmi promozionali e pubblicitari, promozione di iniziative di co-branding), quanto *istituzionale* (relazioni con pubblici specifici, quali i mass media e gli investitori; comunicazioni rivolte alla collettività inerenti temi sociali, culturali, ambientali; sviluppo di iniziative di reclutamento e selezione del personale) che ne sottostima le potenzialità comunicative e relazionali nei confronti della comunità di stakeholder dell'impresa<sup>12</sup>.

Con riferimento ai *risultati raggiunti complessivamente attraverso l'impiego di internet* (graf. 4), innanzitutto occorre rilevare che i risultati maggiormente attesi sono di tipo *relazionale e commerciale*, quali il miglioramento del servizio al cliente, il consolidamento della reputazione dell'impresa, il rafforzamento dell'immagine dei prodotti, l'incremento della visibilità dell'offerta e l'acquisizione di nuovi clienti, solo in parte però raggiunti attraverso il supporto fornito da internet.

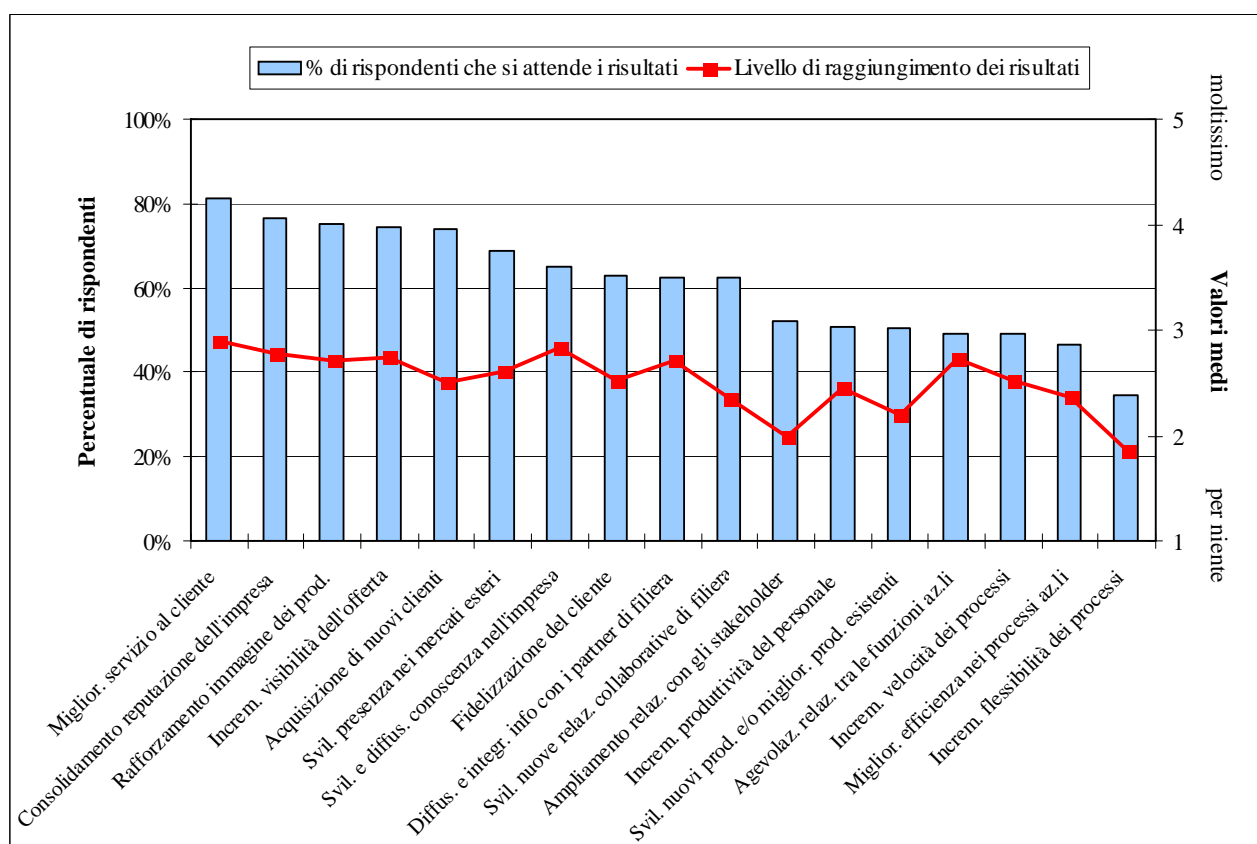
Inoltre, dalla ricerca è emerso come i risultati relativi ad *aspetti gestionali* interni all'impresa, quali il miglioramento dell'efficienza e l'incremento della flessibilità e della velocità dei processi (ritenuti peraltro dai rispondenti fra i più importanti fattori del successo competitivo), siano quelli meno attesi dalle imprese attraverso internet, mentre - di contro - risultino supportati dal suo impiego in modo più consistente rispetto ad altri risultati aziendali. Ciò sembrerebbe - almeno in prima analisi - contrastare con la convinzione generalmente diffusa nella letteratura di management che internet venga primariamente utilizzato dalle imprese per il perseguimento di obiettivi di efficienza interna. Scarso, specialmente rispetto alle aspettative, risulta poi il raggiungimento attraverso internet di risultati quali l'ampliamento delle relazioni con gli stakeholder (coerentemente con il pressoché nullo utilizzo del sito web aziendale a questo scopo) e la creazione di nuove opportunità di mercato, legate in particolare all'acquisizione di nuovi clienti e alla creazione di nuove relazioni collaborative all'interno della filiera.

Di contro, occorre rilevare che internet offre un contributo più significativo al raggiungimento di risultati relativi ad *aspetti relazionali* sia *interni* che *esterni* all'impresa, ma in questo caso meno attesi da parte dei rispondenti perché più sofisticati, ossia lo sviluppo e la diffusione di conoscenza all'interno dell'impresa, la diffusione e l'integrazione delle informazioni con i partner di filiera e l'agevolazione delle relazioni fra le funzioni aziendali. Dunque, a livello complessivo, l'impiego di internet si rivela maggiormente efficace nel raggiungere risultati di coordinamento interfunzionale e di integrazione interaziendale, dimostrando una maggiore utilità quando impiegato con finalità strategiche piuttosto che puramente operative.

---

<sup>12</sup> Occorre tuttavia considerare, per quanto riguarda lo sviluppo di iniziative di comunicazione tanto a livello commerciale quanto istituzionale, che le imprese possono preferire al sito web pubblico, l'utilizzo di canali online di tipo selettivo o privato quali le reti Intranet ed Extranet o l'e-mail marketing per veicolare in modo interattivo contenuti promozionali e istituzionali agli stakeholder strategici (partner commerciali, principali azionisti, intermediari finanziari, ecc.) e che dunque il mancato impiego del sito web non significa il mancato impiego di internet *tout court* per lo sviluppo di attività di comunicazione.

Grafico 4 - Il raggiungimento dei risultati aziendali attraverso l'impiego di internet (percentuale di rispondenti e valori medi)



Per quanto riguarda il *livello di soddisfazione* nei confronti dei risultati raggiunti attraverso l'impiego di internet, le imprese dimostrano - nonostante un generale livello di utilizzo di internet piuttosto modesto a supporto della strategia aziendale - di essere *abbastanza soddisfatte* dei risultati raggiunti attraverso il suo impiego (60,5% dei rispondenti), mentre quelle insoddisfatte e soddisfatte si ripartiscono in egual misura (rispettivamente il 19,4% e il 20,2% dei rispondenti).

Infine, con riferimento all'*orientamento futuro delle imprese in merito agli investimenti nell'impiego di internet*, vi è da rilevare una tendenza decisamente positiva, testimoniata dal fatto che ben il 41,3% delle imprese rispondenti afferma che aumenterà nei prossimi tre anni gli investimenti nell'impiego di soluzioni internet-based (il 56,2% afferma che gli investimenti rimarranno invariati e solo il 2,5% afferma che diminuirà gli investimenti). Fra i *fattori maggiormente in grado nel prossimo futuro di stimolare l'incremento degli investimenti nell'impiego di internet* figurano fattori di natura tecnologica da sempre particolarmente critici: la diffusione delle connessioni a banda larga e l'incremento della garanzia di riservatezza degli scambi informativi.

La generale propensione futura delle imprese italiane operanti nei mercati industriali all'incremento degli investimenti in internet conferma il fatto che le stesse si trovano ancora in una fase di sviluppo ben lontana dalla maturità per quanto riguarda lo sfruttamento delle potenzialità di internet a supporto della strategia aziendale. Nei prossimi anni un maggiore commitment da parte delle imprese nello sviluppo aziendale attraverso la Rete e un utilizzo più pervasivo delle tecnologie internet-based all'interno e verso l'esterno, potrebbe aprire nuove possibilità di sperimentazione e di innovazione nella gestione dei processi e dei prodotti, così come nella gestione del servizio al cliente e delle relazioni con i partner di filiera, finalizzate alla creazione di valore online e al perseguimento del vantaggio competitivo attraverso la Rete.



### 3.4 Considerazioni conclusive

Al termine di questa prima analisi descrittiva dei risultati della ricerca a livello aggregato, si possono effettuare alcune basilari considerazioni. Innanzitutto, l'ipotesi di partenza appare confermata, in quanto - a livello complessivo - le imprese rispondenti riconoscono ad internet un ruolo di supporto alle relazioni interne fra le business unit ed esterne con i partner di filiera in misura maggiore di quando non lo ritengano un mero strumento promozionale, volto ad incrementare la visibilità dell'offerta.

Inoltre, nonostante per la gestione dei processi della catena del valore si riscontri una netta prevalenza del ricorso ad infrastrutture tecnologiche tradizionali quali l'EDI e altri sistemi proprietari, le tecnologie internet-based vedono costantemente incrementare il loro impiego a supporto dell'operatività aziendale. In particolare, quelle volte a trasferire in Rete l'EDI tradizionale attraverso l'utilizzo del protocollo internet, quali le soluzioni internet-EDI o web-EDI, e quelle volte a gestire via web in modo privato o selettivo i flussi di scambio informativi e commerciali, quali le reti Intranet e in misura minore le reti Extranet.

Per quanto riguarda, poi, le modalità e i risultati dell'impiego di internet nell'impresa, la Rete delude tanto con riferimento alle funzioni classiche attribuibili al sito web (generalmente impiegato dalle imprese in modo scarso e prettamente operativo), quali l'incremento della visibilità dell'offerta online e l'ampliamento delle relazioni con gli stakeholder, quanto su aspetti commerciali quali la creazione di nuove opportunità di mercato in termini di acquisizione di nuovi clienti e - più in generale - di creazione di relazioni con nuovi partner lungo la filiera.

Di contro, internet viene valutato maggiormente efficiente ed efficace quando impiegato con funzioni strategiche a supporto della catena del valore, legate sia al miglioramento delle relazioni esistenti fra le business unit e lungo la filiera, sia al coordinamento e all'integrazione dei flussi di comunicazione volti allo sviluppo di conoscenza. Di grande rilievo, a questo proposito, risulta il ruolo assunto dalle reti Intranet, che sono state in questi anni riposizionate da strumenti operativi sviluppati dalle imprese a sostegno delle attività di supporto della catena del valore (comunicazione interna e servizi al personale), a strumenti impiegati in modo strategico per ottimizzare - da un lato - la gestione dei processi primari della catena del valore e - dall'altro - la diffusione di conoscenza organizzativa.

Infine, nonostante i risultati raggiunti grazie all'impiego di internet siano stati finora complessivamente piuttosto modesti, le imprese dimostrano un atteggiamento positivo nei confronti delle potenzialità di sviluppo della Rete e delle sue applicazioni a servizio dell'operatività aziendale, confermato dalla marcata tendenza ad aumentare gli investimenti in soluzioni internet-based nei prossimi tre anni.

### **Bibliografia**

- AIELLO G., FARAONI M., *L'adozione della prospettiva e-business nei processi di approvvigionamento della grande impresa*, in Valdani E., Ordanini A., Verona G. (a cura di), *L'impresa e-based*, Egea, Milano, 2002.
- ANDERSON J., NARUS J., *Business market management. Understanding, creating and delivering value*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 2004.
- ASSOCIAZIONE IMPRESA POLITECNICO, *Dai marketplace ai servizi di sourcing, procurement e supply chain collaboration. Come le imprese possono creare valore*, Osservatorio B2B, II Rapporto, Milano, 2003.
- ASSOCIAZIONE IMPRESA POLITECNICO, *Il B2B in Italia: finalmente parlano i dati*, Osservatorio B2B, III Rapporto, Milano, 2004.
- AXELSSON B., EASTON G. (a cura di), *Industrial networks. A new view of reality*, Routledge, London, 1992.

- BRIOSCHI E.T., *Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto*, Vita e Pensiero, Milano, 1999.
- FIOCCA R., SNEHOTA I., TUNISINI A., *Business marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
- FORD D., GADDE L-E., HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Managing business relationships*, Wiley & Sons, Chichester (UK), 2003.
- HAKANSSON H., HENJESAND I., WALUSZEWSKI A., *Introduction: rethinking marketing*, in HAKANSSON H., HARRISON D., WALUSZEWSKI A., (a cura di), *Rethinking marketing. Developing a new understanding of markets*, Wiley & Sons, Chichester (UK), 2004.
- HAKANSSON H., *International marketing and purchasing of industrial goods*, Wiley & Sons, Chichester (UK), 1982.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing relationships in business networks*, Routledge, London, 1995.
- NELLI R., *Il ricorso strategico a internet: i risultati di una ricerca empirica*, in "Problemi di gestione dell'impresa - Raccolta di studi e di ricerche", 2000, 29.
- NELLI R., *Le strategie internet-based delle imprese italiane. Caratteri fondamentali e modalità evolutive*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- OSSERVATORIO SULLE INTRANET IN ITALIA, *Come creare valore attraverso le Intranet: strategia o casualità?*, Rapporto n. 1, MIP-Politecnico di Milano e Gruppo Webegg, Milano, 2003.
- OSSERVATORIO SULLE INTRANET IN ITALIA, *Le Intranet in Italia: obiettivi centrati e opportunità non ancora colte*, Rapporto n. 2, MIP-Politecnico di Milano e Gruppo Webegg, Milano, 2004.
- SHETH J., PARVATIYAR A. (a cura di), *Handbook of relationship marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 2000.
- VESCOVI T., ISEPPON M., *L'evoluzione di internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle imprese minori*, in "Micro & Macro Marketing", 2002, 3.
- VESCOVI T., *Mercati business e internet*, in Mandelli A., Vescovi T., *Le nuove frontiere del marketing digitale*, Etas Libri, Milano, 2003.



