

Elena Cedrola

Professore Associato di Marketing

Università degli Studi di Macerata – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie

Via Crescimbeni, 20 – 62100 Macerata (MC)

Tel. +3907332583224 – Fax +3907332583205

Cell. 335.8307376

E-mail: elena.cedrola@unimc.it oppure elena.cedrola@unicatt.it

Le PMI italiane e Internet: Luci ed ombre. I risultati di una ricerca empirica

Abstract

There are plenty of researchers and business managers who believe in the 'fertility' of the Internet, in terms of the new opportunities for business growth and improvement in company performance enhanced by the possibility to foster closer, long-lasting commercial relations with a specific customer. Such opportunities apply to both B2B and B2C relationships, and mainly concern information, distribution and relationship functions.

The research question addressed in this paper concerns the understanding of what the Internet can signify for SMEs. After a brief analysis of the managerial characteristics of Italian SMEs, their behaviours, and their process of internationalization, we will focus on the Internet as a management and marketing tool for domestic and international markets.

The paper investigates these elements and provides the basis to analyze the data referred to a multi-sector sample of Italian SMEs. The study also aims to evaluate what kind of approach the web sites adopt as regard to the customer orientation.

The analysis of the data shows lights and shadows. The lights concerns the improvements achieved, and are mainly related to the structure of web sites, the relation with customers, and the presentation of the products. The shadows instead relate to some elements of the Internet marketing mix (distribution, communication and pricing) and are also connected to the strategic guidelines of the enterprises and to the activities of planning.

Il contributo concentra la sua attenzione sulle Piccole e Medie Imprese italiane. A fronte di una breve analisi delle caratteristiche gestionali e dei comportamenti più diffusi in tema di internazionalizzazione, l'attenzione viene prevalentemente concentrata sull'analisi di Internet quale strumento a supporto delle attività d'impresa e di marketing, sia sui mercati nazionali che internazionali.

Prendendo spunto dalla letteratura e da alcune indagini empiriche realizzate sullo stesso argomento, vengono commentati i principali risultati di un'indagine volta a comprendere il ruolo attualmente attribuito ad Internet da parte delle PMI italiane. A questo scopo è stato analizzato un campione rappresentativo di 270 siti di imprese piccole e medie, suddivise in 10 settori di attività (rappresentatività per settore e regione geografica). Le osservazioni sono state svolte nel periodo giugno-agosto 2004, per essere poi ripetute nei mesi di giugno-agosto 2006.

L'analisi delle informazioni raccolte conduce ad uno scenario costellato di luci ed ombre. Le luci sono relative ai numerosi miglioramenti intervenuti sui siti, che attengono principalmente alla struttura, alla relazione con la clientela e alla presentazione dei prodotti. Le ombre invece, oltre a interessare alcuni elementi dell'Internet marketing mix (distribuzione, comunicazione e pricing) hanno attinenza anche all'orientamento strategico dell'impresa e alle attività di pianificazione.

Key words: small and medium enterprises, Internet, web marketing plan, research, Italy.

Sommario: Le PMI italiane ed i mercati oltre confine - Internet a supporto delle PMI - La presenza in Rete delle PMI italiane: un'indagine campionaria - L'informativa sull'azienda e la struttura del sito - La gestione strategica del prodotto on line - Le strategie comunicative e promozionali on line - Il sito web come canale di vendita - Il pricing on line - Le relazioni con la clientela - L'orientamento al cliente delle PMI italiane su Internet - Conclusioni - Bibliografia.

1. Le PMI italiane ed i mercati oltre confine

Tra i fattori strutturali dell'economia e del sistema industriale italiano si distinguono due caratteristiche peculiari: la prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni, nelle quali si osservano la contemporanea presenza di un imprenditore (spesso fondatore) e l'assenza di un'adeguata struttura manageriale, e la dipendenza dai mercati esteri (sia quale fonte di approvvigionamento che quale sbocco della produzione nazionale). (Fiocca R., 2005)

Questi due elementi sono stati per lungo tempo considerati tra i principali vettori dello sviluppo economico del nostro paese. Tuttavia, più recentemente, la globalizzazione dell'economia ha posto il problema della competitività e persino della sopravvivenza delle imprese minori, in particolare se si considera che le economie di scala e la ricerca tecnologica si rivelano frequentemente fattori competitivi di primaria importanza e che questi elementi sono scarsamente presenti nelle PMI.

Sulla base di ciò, alcuni studiosi hanno sostenuto che le aziende di piccola dimensione, focalizzate sui mercati locali o con un approccio all'internazionalizzazione fondato sulla personalizzazione dei prodotti, piuttosto che sulla globalizzazione o standardizzazione degli stessi, sono destinate ad affrontare numerose e notevoli difficoltà nella competizione internazionale (Levitt T., 1996 – Ohmae K., 1985).

Per altri autori, invece, “i fenomeni di downsizing, i processi di outsourcing, lo sviluppo di modelli reticolari, la crescita di spin-off (ma anche di spin-in partnership), lo sviluppo del franchising e, più in generale, i meccanismi di ‘creazione di imprese a mezzo di imprese’ disegnano i contorni di una forma organizzativa della produzione che sembra decisamente premiare la piccola dimensione aziendale” (Corò G., 1989, p.191).

Al di là di queste posizioni differenti, la globalizzazione ha innegabilmente aggravato alcuni problemi relativi al *modus operandi* ed alle caratteristiche delle PMI, in particolare delle aziende italiane. Ne sono un esempio la carenza di risorse finanziarie e la sottocapitalizzazione, la preparazione del management limitata all'attività produttiva svolta, le asimmetrie informative su caratteristiche e potenzialità dei mercati esteri, la carenza di elaborazione strategica, l'inadeguatezza della struttura organizzativa e distributiva (Cedrola E., 2005 - Mariotti S., Mutinelli M., 2003 – Dhingra H.L., 1991).

Nonostante la rilevanza e la portata degli elementi citati, la globalizzazione dei mercati e della concorrenza non comporta automaticamente una mancanza di futuro per le PMI. Tali aziende potranno continuare ad operare anche sui mercati dei beni finali in particolari segmenti, attuando politiche di marketing concentrato e sfruttando le specifiche ed originali

competenze. “I nuovi processi di internazionalizzazione richiederanno tuttavia un salto di qualità nella gestione, che non tutte le PMI riusciranno a compiere, anche perché la flessibilità – che è uno dei tradizionali punti di forza delle aziende minori – assumerà nuove forme e riguarderà sostanzialmente tutte le risorse (tangibili ed intangibili) utilizzate dalle imprese in una concorrenza ormai a tutto campo” (Silvestrelli S., 2001, p. 145).

Le PMI potranno inoltre concentrarsi su quelle strategie che si fondano sullo sfruttamento di risorse e competenze distintive: una tecnologia, un prodotto, un marchio, In effetti, la realtà del mondo produttivo mostra che le aziende non devono essere necessariamente grandi, né possedere un prodotto standardizzato e universalmente interessante per competere in campo globale. Esse necessitano di capacità nuove in termini di conoscenze, esperienze e relazioni, nonché di una strategia che sfrutti in maniera efficace le potenzialità delle risorse stesse e delle competenze distintive. Tutto ciò va inserito in un contesto di continua evoluzione che permetta di conservare nel tempo un vantaggio d'impresa.

2. Internet a supporto delle PMI

Sono in molti, studiosi ed operatori aziendali, a sostenere la ‘fecondità’ di Internet in termini di nuove opportunità di crescita aziendale e di miglioramento delle performance d'impresa, fondate sulla possibilità conferita dalla Rete di instaurare relazioni commerciali sempre più strette e durature con la propria clientela (si vedano ad esempio Blattberg R.C., Deighton J., 1991 – Hoffman D.L., Novak T.P., 1996 – Yadav M.S., Varadaraian P.R., 2005). Tali opportunità vengono riconosciute sia in ambito B2B che B2C, convergendo essenzialmente attorno a funzioni informative, distributive e relazionali. L'impatto è dunque riscontrabile nei campi dell'innovazione di prodotto, di processo distributivo e di mercato (Verhoest P., Hawkins R., 2001).

La rilevanza del ruolo delle PMI nella struttura industriale di numerosi paesi ha stimolato la ricerca a concentrare l'attenzione sulle dinamiche che caratterizzano la presenza in Rete di questa tipologia d'impresa. Ciò nel tentativo di comprendere le logiche che guidano gli imprenditori ad investire nel Web e, nel contempo, di identificare un possibile modello di sviluppo che consenta lo sfruttamento delle potenzialità che questo strumento potrebbe offrire in termini sia di abbattimento dei costi e delle barriere spazio-temporali (quindi l'operatività sui mercati esteri), sia di incremento della competitività-cooperazione.

La tabella 1 riassume i principali benefici offerti da Internet alle imprese.

Tab. 1 Le '6C' di internet

1. *Cost reduction*: si può perseguire tale finalità limitando l'utilizzo del telefono per i servizi di vendita e di marketing e sostituendo la stampa e la distribuzione del materiale di comunicazione con la sua pubblicazione sul sito web. Inoltre attraverso l'e-commerce può essere eliminato un buon numero di broker, con una riduzione dei costi di transazione (Butera F., 2001).
2. *Capability*: Internet fornisce nuove opportunità in quanto permette l'introduzione di nuovi prodotti e servizi, lo sfruttamento di nuovi mercati, l'eliminazione dei vincoli geografici, la possibilità di produrre utili 24 ore su 24, ecc. A tale riguardo si può affermare che Internet realizza quello che John Naisbitt ha definito come il 'paradosso globale': 'più grande diventa l'economia mondiale più forti diventano i piccoli operatori'; Internet permette cioè ai piccoli imprenditori locali di operare su scala globale, superando problemi di marketing e di logistica (Ioppolo D., Scazzoso S., 1999)¹.
3. *Competitive advantage*: quando un'azienda introduce delle nuove capacità prima dei suoi concorrenti, realizzerà un vantaggio competitivo fino a che questi non raggiungeranno le stesse capacità.
4. *Communications improvement*: tramite Internet si possono rendere più efficienti e produttive le comunicazioni con i clienti, con il personale, con i fornitori e con i distributori.
5. *Control*: Internet permette di effettuare ricerche di marketing di migliore qualità, riguardanti sia il comportamento dei consumatori, che il modo di operare del personale.
6. *Customer service improvement*: tramite la realizzazione e la consultazione dei relativi database è possibile ottenere in tempo reale dati relativi alla disponibilità delle merci o alle richieste presentate al servizio clienti (Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001).

Le modalità mediante le quali le aziende possono creare valore attraverso il Web sono numerose. In primo luogo Internet favorisce il miglioramento del modello di business adottato dalle aziende, sostenendo la riduzione dei costi, il miglioramento del servizio reso al cliente in termini di ampiezza e livello qualitativo, nonché l'attrazione di nuovi clienti. Questo è indubbiamente l'approccio più immediato e percorribile da parte di coloro che, per la prima volta, si affacciano alla Rete².

Il perfezionamento dell'attuale catena del valore rappresenta un'ulteriore potenzialità offerta dall'interpretazione della propria presenza sul Web, ad esempio disintermediando un canale distributivo inefficiente e sostituendolo con una soluzione maggiormente conforme alle dinamiche di mercato. "Se queste due modalità rappresentano altrettante alternative in grado di creare valore, o meglio di ridurre il disvalore, mediante un appropriato utilizzo delle nuove

¹ La ricerca di Brynjolfsson, Malone et al. (Brynjolfsson E., Malone T.W., Gurbaxani V., Kambil A., 1993) individuò, già agli inizi degli anni '90, forti correlazioni fra intensità nell'uso delle tecnologie dell'informazione e diminuzione delle dimensioni dovute al potenziamento di reti di subfornitura o di alleanza.

² Un esempio può essere rappresentato dal miglioramento della performance della propria catena logistica (interventi volti a ridurre le scorte lungo tutta la catena).

tecnologie da parte dell'impresa, lo sviluppo di nuovi modelli di business rappresenta la massima espressione in termini di potenzialità offerte dalla Rete" (Sebastiani R., 2001, p.228).

Relativamente alle strategie di marketing, la presenza in Rete rende possibile anche il superamento del tradizionale trade-off tra ampiezza del mercato colpito e livello di differenziazione informativa erogata al target di riferimento (Prandelli E., Verona G., 2002). Inoltre impatta in modo diretto sulle tre fasi del processo di marketing: analisi, strategia e implementazione, consentendo di superarne i vincoli tipici e di realizzare politiche totalmente focalizzate sul cliente, il quale può anche assumere un ruolo attivo sia intermini di risposta che di creazione di una relazione.

Per quanto attiene alla fase di analisi, le nuove tecnologie permettono di raccogliere informazioni in profondità su un elevato numero di clienti attuali e potenziali che navigano e interagiscono via Internet. Quanto affermato riguarda anche l'analisi dell'ambiente competitivo, facilitando la fase di avvicinamento a culture e mercati internazionali.

In merito alle strategie di marketing, la flessibilità propria di Internet conferisce facoltà di colpire l'intero mercato con un sistema di offerta differenziato sul singolo cliente. Anche in un'ottica di marketing operativo, la scelta delle quattro p può essere personalizzata rispetto a tutto il mercato di riferimento.

Ad oggi, nonostante le numerose potenzialità espresse, le PMI hanno tendenzialmente 'assistito' al processo di evoluzione, lasciandosi coinvolgere solo parzialmente. In molti casi si sono invece limitate ad una mera esplorazione delle opportunità di miglioramento del business, senza precisi obiettivi ma soprattutto senza la forza di sperimentare soluzioni veramente innovative. Questo nonostante le basse barriere di accesso in termini di costo e di conoscenze tecnologiche necessarie ponessero le piccole e medie imprese in una relazione di sostanziale parità nei confronti delle imprese maggiori. La ridotta dimensione, infatti, consente una minore complessità organizzativa che si traduce in semplificazione 'strutturale' dei siti e in migliore coerenza comunicativa e di marketing. A ciò si accompagna anche una maggiore velocità decisionale, che può essere trasformata in vantaggio competitivo, soprattutto in situazioni mediate dal computer. Infine, le imprese minori sono generalmente impegnate in relazioni di mercato di tipo diretto con la clientela, interiorizzando in tal modo un approccio di comunicazione e di marketing maggiormente vicino alle potenzialità d'uso e alla cultura dell'internet marketing.

Una ricerca svolta da Vescovi su un campione di piccole e medie imprese italiane, evidenzia sei problemi ricorrenti, anche se con diverso grado di intensità, relativi all'introduzione di

Internet nel marketing mix aziendale. Gli aspetti critici individuati attengono ai seguenti temi (Vescovi T., 1999, p. 249):

- definizione di una chiara strategia di marketing;
- cambiamento delle regole e dei paradigmi di marketing;
- integrazione con gli strumenti e le attività di marketing tradizionale;
- convinzione e coinvolgimento dell'impresa nel progetto di internet marketing;
- sviluppo delle risorse umane per il marketing in internet;
- attuazione di cambiamenti nell'organizzazione di marketing.

Tali problemi rappresentano cause di difficoltà e di rallentamento all'introduzione dell'Internet marketing nelle imprese minori. In molte situazioni la responsabilità delle esperienze fallimentari è in capo all'atteggiamento attendista delle aziende che si affacciano alla Rete. Tale approccio si concretizza attraverso lo sviluppo di una presenza Web senza chiari obiettivi né strategie, finalizzata soprattutto a testimoniare la propria esistenza. Questo atteggiamento è in parte giustificato dal basso costo, almeno iniziale, che l'operazione comporta e, in parte, dalla sensazione che si tratti di attività di importanza secondaria, delegabili interamente a società esterne, i cui eventuali errori o mancanze non procureranno danni percettibili. In tale prospettiva si rileva profondamente errata la predisposizione di siti standard o 'imitativi' che, una volta allestiti, verranno abbandonati al loro destino: aggiornamenti scarsi o assenti, mancato inserimento di strumenti idonei ad attivare e mantenere viva la relazione on line.

Ma Internet è anzitutto un'opportunità di marketing interattivo (Hoffman D., Novak T., 1996). A tal proposito Yadav e Varadajan (Yadav M.S., Varadarajan P.R., 2005) hanno evidenziato una serie di fattori che ricevono impulso proprio dallo sviluppo dell'interazione in Internet. Parliamo di: valori erogati a compratori e venditori (impatto positivo), migrazione del prodotto sul marketplace elettronico³ (impatto positivo), caratteristiche principali del prodotto (impatto positivo specialmente per prodotti digitali, deperibili e con frequenza di acquisto elevata), bisogni informativi degli acquirenti (impatto positivo), limitatezza del mercato e dispersione geografica dei consumatori (impatto positivo).

In definitiva, un'impresa che possa veramente dirsi 'internet oriented' deve concepire la presenza sul Web come una componente della struttura d'azienda, quindi integrarla con tutti i settori aziendali. Da ciò derivano le difficoltà legate alla reingegnerizzazione del proprio business e alla necessità di riqualificare il personale affinché sia preparato ad affrontare la

³ Componenti della migrazione di prodotto: migrazione informativa, migrazione delle transazioni e degli ordini, migrazione delle attività di supporto e post-acquisto.

nuova realtà aziendale⁴. Tali processi sono più semplici per le piccole aziende, perché esse incontrano meno difficoltà ad integrare Internet nei propri sistemi di organizzativi, di promozione e vendita (Veragouth P., 2000).

Inoltre è necessario che, prima di entrare in Internet ed avviare la realizzazione di un sito, l'azienda abbia chiari i propri obiettivi, il proprio target e le proprie strategie (Amor D., 2000). E' infatti un grosso errore fare ingresso in Rete perché tutti sono presenti, oppure perché può conferire all'azienda un'immagine di modernità. Questo fatto si verifica spesso, ma costituisce un approccio reattivo e non proattivo (Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001) e implica un erroneo ribaltamento delle priorità: partire dalla soluzione invece che dal problema, dagli strumenti invece che dagli obiettivi. Si considerano cioè le tecnologie e come potrebbero essere usate e non invece lo specifico problema e il modo migliore di risolverlo. L'uso della Rete può quindi rappresentare una via per risolvere alcuni problemi aziendali, non deve essere considerata come il punto dal quale partire (Livraghi G., 1999).

Per dare ulteriore concretezza alle osservazioni finora proposte, nei paragrafi che seguono verranno esposti e brevemente commentati i risultati di un watching di 270 siti di PMI italiane. La metodologia utilizzata per la realizzazione di tale indagine, che verrà di seguito dettagliata, prende spunto da un modello di valutazione elaborato e testato per l'analisi di altri ambiti imprenditoriali quali i settori finanziario, ferroviario, postale e industriale. (Cedrola E., 2002 (a) – 2002 (b) – 2003 - 2004).

3. La presenza in Rete delle PMI italiane: un'indagine campionaria

L'obiettivo principale dell'indagine è consistito nel comprendere il ruolo attribuito ad Internet da parte delle PMI italiane. A questo scopo è stato analizzato un campione rappresentativo di 270 siti di imprese piccole e medie suddivise in 10 settori di attività: abbigliamento, agricoltura caccia e pesca, alimentari e bevande, alberghi e ristoranti, costruzioni, materiali per l'edilizia, elettronica, meccanica, trasporti e servizi⁵. Le osservazioni sono state svolte nel periodo giugno-agosto 2004 e sono state poi ripetute nei mesi di giugno-agosto 2006. In

⁴ Forum italiano sul commercio elettronico, 2000, pp. 143-146.

⁵ Per l'individuazione del campione rappresentativo sono stati analizzati i dati di Movimprese relativi alle società di capitali registrate nel quarto trimestre 2003 operanti in 45 macro settori. Il campione estratto è rappresentativo per macrosettori e per regione italiana. Sono state selezionate soltanto società di capitali perché è stato effettuato un primo tentativo di esaminare la correlazione esistente tra correttezza dell'impostazione del sito Internet e solidità aziendale. I dati di bilancio per effettuare l'analisi sono stati ricavati dalla banca dati di Lince S.p.A., che ha fornito i seguenti indicatori: indice di indebitamento, indice di disponibilità, R.O.I., R.O.E., indice di solidità finanziaria, cash flow per gli anni 2001, 2002 e 2003.

questo secondo watching è stata possibile la visita di soli 237 siti. In un biennio ben 33 web sites sono risultati irrintracciabili in Rete oppure in aggiornamento. Nonostante ciò, la numerosità percentuale per settore e regione è rimasta pressoché immutata, consentendo la comparazione dei risultati ottenuti nelle due annualità di rilevazione.

Per la valutazione dei siti è stato realizzato e utilizzato un questionario a risposte chiuse⁶ suddiviso in sette sezioni principali: alcune dedicate alle leve del marketing mix (prodotto, comunicazione istituzionale, prezzo, distribuzione), altre, proprio in considerazione della loro rilevanza in ambito Web, sono relative alle modalità di relazionarsi e di interagire con la clientela attraverso Internet, alle caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti, alla funzione informativa e all'analisi dettagliata delle funzioni di e-commerce. I temi approfonditi nell'ambito di ciascuna sezione sono mostrati nella tabella 2.

Tab. 2 Schema tematico della ricerca

Presentazione dell'azienda e caratteristiche del sito Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sull'impresa • Caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti • Navigabilità dei siti
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentazione e disponibilità informativa sui prodotti/servizi • Personalizzabilità dei prodotti/servizi sui clienti finali
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di pubblicità on-line • Utilizzo di promozioni on-line • Partecipazione della clientela a promozioni on-line • Partnership con altre organizzazioni per comunicazione e promozioni
Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sui prezzi • Personalizzabilità dei prezzi sul cliente o gruppo di clienti • Tipologie di pagamento previste
Canale di vendita	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sui punti vendita • Possibilità di effettuare ordini on-line • Possibilità di effettuare pagamenti on-line • Esecuzione degli ordini in tempo reale • Distribuzione dei prodotti on-line
Relazione con la clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di erogare servizi personalizzati • Disponibilità di un servizio clienti • Disponibilità di comunicazioni on-line alla clientela • Creazione di comunità di forum di discussione

Il rilievo attribuito al tema della relazione e dell'interazione, in particolare in ambito BtoC, prende spunto dai numerosi contributi teorici elaborati sull'argomento. Il concetto di interattività si riferisce generalmente alle caratteristiche della comunicazione o dei modelli di

⁶ Nella maggior parte dei casi si tratta di risposte dicotomiche; solo in alcuni casi, quando si rendeva necessario un maggior approfondimento, sono state utilizzate scale di valutazione a più alternative di scelta. Il questionario evidenzia un livello di approfondimento elevato del tema indagato, in quanto consta di circa 100 domande.

comunicazione utilizzati (si vedano ad esempio Blattberg R.C., Deighton J., 1991 – Hoffman D.L., Novak T.P.,1996) e può essere definita come “the degree to which computer-mediated communication between entities comprising the marketplace is (a) bi-directional, (b) timely, (c) mutually controllable, and (d) responsive” (Varadaraian P.R., Yadav M.S., 2002, p.298). Il tema citato, dunque, non poteva essere considerato solo come elemento integrativo e di corollario, soprattutto in considerazione del fatto che la possibilità di personalizzare e di interagire è una caratteristica peculiare dello strumento analizzato.

Nei paragrafi che seguono verranno esposti e brevemente commentati i principali risultati relativi alle aree tematiche testè individuate (dati 2004). Saranno poi evidenziati gli sviluppi ed i principali scostamenti derivanti da modifiche dei siti intervenute a distanza di due anni (dati 2006). In chiusura del lavoro verrà poi proposta una valutazione globale circa la corretta interpretazione della presenza in Rete da parte delle PMI campione, in ottica di orientamento al mercato ed alla relazione.

3.1 L’informativa sull’azienda e la struttura del sito

La prima sezione della ricerca riguarda sia la presentazione dell’impresa (attività, dati anagrafici, recapiti, punti vendita sul mercato domestico e internazionale, dati economici, iniziative promosse dall’azienda ...), sia l’aspetto e la struttura del sito Internet, allo scopo di comprendere quanto, in che modo e con quale grado di approfondimento, le piccole e medie imprese utilizzino la rete per diffondere informazioni sull’azienda e sulla propria attività.

Dall’analisi dei risultati ottenuti nell’osservazione del 2004 si può notare che l’84,1% delle aziende prevede una sezione dedicata alla storia o **presentazione dell’azienda**, anche se con un approccio molto sintetico⁷. Vengono infatti diffuse informazioni sulla storia, missione e valori d’impresa nel 28,5% dei casi analizzati. Decisamente inferiore è invece la presenza di altre notizie quali:

- iniziative promosse dall’azienda 24,1% (di cui 10,4% partecipazione a fiere – 2,2% mostre – 3,7% convegni – 8,5% sponsorizzazione eventi);
- informazioni generali di portata locale (6,7%), regionale (4,1%) e nazionale 6,7%;
- informazioni sull’andamento economico dell’azienda 58,5%.

In questo ultimo caso, le più diffuse sono relative alle principali linee produttive (48,5%), ai mercati di riferimento (26,3%) e alla certificazione qualità (25,9%). Tali percentuali medie

⁷ Da questo punto di vista, settori di eccellenza si dimostrano quello della meccanica (96,8%) e degli alimentari e bevande (90,9%). Si intravede una intuitiva correlazione tra informazioni sull’impresa e presenza estera dei prodotti e servizi delle imprese analizzate.

non rispecchiano il comportamento di tutti i settori di attività analizzati (dettaglio esposto in tabella 3)

Tab. 3 Informativa sull'impresa

	Media 2004	Trasporti	Servizi	Meccanica	Materiali per edilizia	Abbigliamento	Agricoltura caccia pesca	Alimentari e bevande	Alberghi e ristoranti	Costruzioni	Elettronica
Presenza di sezione dedicata a storia/presentazione dell'azienda	84,1%	62,5%	73,2%	96,8%	75,0%	75,0%	83,3%	90,9%	41,7%	89,3%	96,0%
Possibilità di approfondimenti	25,2%	12,5%	25,0%	19,4%	37,5%	25,0%	16,7%	27,3%	16,7%	35,7%	16,0%
Presenza di informazioni relative all'andamento economico dell'azienda	58,5%	50,0%	64,3%	58,1%	75,0%	12,5%	75,0%	68,2%	33,3%	67,9%	60,0%
- fatturato	6,7%	0,0%	8,9%	6,5%	0,0%	0,0%	16,7%	4,5%	0,0%	3,6%	12,0%
- numero dipendenti	11,9%	0,0%	16,1%	3,2%	12,5%	12,5%	8,3%	18,2%	8,3%	10,7%	12,0%
- mercati di riferimento (geografici, segmenti di mercato, ...)	26,3%	25,0%	26,8%	32,3%	37,5%	12,5%	25,0%	22,7%	8,3%	28,6%	36,0%
- numero clienti	6,7%	12,5%	8,9%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	7,1%	4,0%
- principali linee produttive	48,5%	37,5%	50,0%	58,1%	62,5%	12,5%	66,7%	50,0%	25,0%	53,6%	52,0%
- mission	28,5%	37,5%	37,5%	19,4%	62,5%	12,5%	16,7%	31,8%	8,3%	25,0%	32,0%
- organizzazione aziendale	25,2%	25,0%	37,5%	19,4%	25,0%	12,5%	50,0%	13,6%	16,7%	25,0%	16,0%
- certificazione qualità	25,9%	37,5%	21,4%	25,8%	37,5%	0,0%	33,3%	40,9%	0,0%	39,3%	24,0%
- dati di bilancio	5,9%	12,5%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	10,7%	4,0%

Stupisce la carenza informativa sui dati di fatturato e di bilancio, che interessa uniformemente sia le imprese con migliori indicatori di performance aziendale sia quelle con difficoltà di mercato. Questo è un chiaro segnale di maggiore attenzione rivolta al consumatore finale: in questo caso è infatti importante far percepire al navigatore un'immagine di affidabilità e la presenza di una sezione dedicata alla storia dell'azienda, anche se minimale, è in grado di supportarla, rassicurando il navigatore ed evitando di fornire informazioni che potrebbero risultare ridondanti.

Notizie aggiuntive sull'impresa sarebbero invece auspicabili in ambito BtoB ed in particolare per quelle imprese già presenti o con potenziale interesse per i mercati internazionali. In effetti, in questo ambito già alcuni passi sono stati compiuti. Infatti è stata segnalata la possibilità di consultare il sito in altre lingue nel 42,6% dei casi esaminati. Anche in questo caso si sono rilevate differenze importanti nei vari settori analizzati (dettaglio in tabella 4)

All'interno del questionario utilizzato per il monitoraggio dei siti sono stati dedicati alcuni quesiti alla loro **struttura**, alla tipologia di grafica ed alle immagini utilizzate, la cui scelta si rileva di particolare importanza per conferire concretezza e tangibilità non solo al servizio, ma anche e soprattutto al rapporto a distanza. Ben il 91,5% delle imprese fa ricorso ad immagini fisse e a fotografie, mentre meno utilizzate sono le icone (48,9%) e i testi scorrevoli (28,5%), nonostante questi ultimi rivelino una notevole efficacia per richiamare e focalizzare l'attenzione su quelle notizie che non devono rimanere inosservate. Situazioni di maggiore

ricorso ad immagini e fotografie vengono espresse dai settori dell'abbigliamento, agricoltura caccia e pesca.

Tab. 4 Opzione Multi-lingua

	Media 2004	Trasporti	Servizi	Meccanica	Materiali per edilizia	Abbigliamento	Agricoltura caccia pesca	Alimentari e bevande	Alberghi e ristoranti	Costruzioni	Elettronica
Possibilità di consultare il sito anche in altre lingue	42,6%	12,5%	23,2%	58,1%	87,5%	75,0%	33,3%	27,3%	91,7%	21,4%	36,0%
- inglese	41,1%	12,5%	25,0%	58,1%	87,5%	62,5%	16,7%	22,7%	83,3%	17,9%	32,0%
- francese	10,4%	0,0%	5,4%	19,4%	62,5%	12,5%	8,3%	0,0%	41,7%	0,0%	4,0%
- tedesco	12,2%	0,0%	3,6%	19,4%	75,0%	0,0%	16,7%	4,5%	58,3%	3,6%	4,0%
- spagnolo	5,6%	0,0%	3,6%	12,9%	50,0%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	0,0%	4,0%
- altro (specificare)	3,3%	0,0%	1,8%	6,5%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	4,0%

Passando a considerare gli elementi strettamente legati alla comunicazione via Internet, dalle analisi svolte emerge una situazione piuttosto buona: si è rilevata la presenza di barra di navigazione nel 52,6% dei siti, di menù (81,5%), di link ben riconoscibili che consentono il ritorno alla home page (75,2%), l'indicazione della posizione della pagina corrente così che l'utente si senta disorientato durante la navigazione (50,0%). Mappe e motori di ricerca sono invece meno impiegati, con percentuali di presenza variabili tra il 20,7% e il 13,3%. In questo caso il comportamento è simile in tutti i settori esaminati.

Tendenzialmente nei siti viene utilizzata una grafica omogenea 89,6%, i titoli e le parti importanti dei testi sono evidenziate in grassetto, con dimensioni e colori differenti (92,6%). Recepiscono dunque piuttosto bene le necessità di lettura legate al video rispetto alla carta stampata.

In definitiva è possibile rilevare una situazione decisamente buona per quanto concerne la struttura dei siti, anche se in peculiari contesti e settori sono auspicabili alcuni miglioramenti. Maggiore attenzione dovrà invece essere dedicata alla funzione informativa, particolarmente carente se si riflette sull'abitudine ormai consolidata di ricercare informazioni di ogni tipo in Internet.

3.2 La gestione strategica del prodotto on line

Il sito web è uno strumento di indubbia efficacia per promuovere i prodotti aziendali, diffonderne la conoscenza e la vendita oltre il mercato di riferimento, raggiungere nuovi target di clientela, offrire ai clienti attuali un servizio migliore e più fidelizzante, grazie all'accesso multi-canale alle informazioni sull'azienda e sui suoi prodotti.

La ricerca si è posta anche l'obiettivo di rilevare quanto e come i siti web delle imprese selezionate utilizzino la rete per far conoscere i propri prodotti e, soprattutto, come sfruttino le potenzialità del mezzo per segmentare il mercato e personalizzare la propria offerta.

La rete consente nuove opportunità di approccio al mercato: potendo acquisire agevolmente maggiori informazioni sulla clientela e relazionarsi con essa fino ad un approccio one to one e in tempo reale, si creano i presupposti per la 'personalizzazione' dell'offerta⁸. Proporre un'offerta realmente commisurata alle esigenze dei clienti è un imperativo per le aziende marketing oriented, tanto più lo è in Rete, dove la competitività è mondiale e le possibilità di confronto tra le offerte di diverse imprese sono estremamente agevoli (Sen S., Padmanabhan B., Tuzhilin A., White N.H., Stein R.,1988).

La ricerca ha messo in luce come il 51,1% dei siti analizzati abbia intrapreso la via della segmentazione del mercato on line, seguendo diversi approcci, chiaramente coerenti con il tipo di prodotto e di business. La tipologia di prodotto fornito è la modalità di segmentazione più utilizzata. La tabella che segue evidenzia le i diversi comportamenti adottati dai settori analizzati, nonché il dettaglio relativo alle singole variabili di segmentazione.(tab. 5)

Tab. 5 La segmentazione su target dei siti

	Media 2004	Trasporti	Servizi	Meccanica	Materiali per edilizia	Abbigliamento	Agricoltura caccia pesca	Alimentari e bevande	Alberghi e ristoranti	Costruzioni	Elettronica
Segmentazione del sito	51,1%	37,5%	53,6%	58,1%	62,5%	75,0%	33,3%	27,3%	41,7%	57,1%	48,0%
- privati/famiglie	14,8%	12,5%	12,5%	6,5%	12,5%	37,5%	16,7%	9,1%	25,0%	28,6%	8,0%
- imprese	19,6%	25,0%	16,1%	25,8%	25,0%	0,0%	8,3%	13,6%	16,7%	25,0%	24,0%
- amministrazione pubblica	6,7%	0,0%	8,9%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	17,9%	0,0%
- mercati esteri	10,7%	0,0%	5,4%	25,8%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	10,7%	12,0%
- tipo di prodotto	35,9%	25,0%	39,3%	48,4%	25,0%	50,0%	33,3%	18,2%	25,0%	42,9%	20,0%

Per quanto attiene alla disponibilità informativa sulla gamma di prodotti/servizi offerti, lo scenario generale è molto buono: in media l'83 siti su 100 dettagliano queste informazioni, con situazioni di eccellenza relative ai settori dei materiali per edilizia e alberghi e ristoranti (100%). Purtroppo i risultati sono meno incoraggianti in merito alla personalizzabilità dei prodotti su gruppi di consumatori (23% in media) e su singoli individui (21,1%). Un'eccezione è stata riscontrata nel settore dei trasporti, in cui tale possibilità è contemplata nel 50% dei siti analizzati.

⁸ Con personalizzazione si intende la possibilità di differenziare l'offerta attraverso una produzione one to one, dove possibile, ma anche una mass customization: modificare singole componenti, accessori o quant'altro possa consentire all'azienda di soddisfare nel modo migliore possibile singoli o specifici cluster di clienti.

Se ne deduce in generale la necessità di un maggiore sfruttamento delle potenzialità di personalizzazione delle offerte, tipica di Internet. La difficoltà, come precedentemente espresso, è quella di adeguare la struttura organizzativa aziendale, la quale deve essere in grado di recepire ed implementare tempestivamente le istanze provenienti dal mercato e veicolate dalla Rete.

3.3 Le strategie comunicative e promozionali on line

Sfruttare le potenzialità espressive di Internet significa saper promuovere adeguatamente, anche attraverso la **comunicazione** pubblicitaria on line, il proprio marchio, i propri prodotti e il proprio sito (Zeff R., Aronson B., 1999). Nella sezione del questionario dedicata alla comunicazione, ci siamo prefissi di studiare i siti che realizzano comunicazioni pubblicitarie on line e le modalità con le quali vengono implementate.

I dati raccolti indicano che ci troviamo in presenza della leva meno sfruttata nell'ambito dell'Internet marketing mix (insieme al pricing, di seguito descritto). Infatti solo l'8,9% del campione fa pubblicità on line dei propri prodotti. Una percentuale più alta di utilizzo viene espressa dai settori abbigliamento, agricoltura caccia e pesca (25%). Praticamente inesistente è la possibilità di personalizzare le comunicazioni sulle caratteristiche del singolo navigatore (media rappresentativa di tutti i settori 1,1%), segno questo di un approccio ancora statico e tradizionale allo strumento.

In tema di **promozione**, i siti sono indubbiamente i nuovi veicoli promozionali per l'azienda, potendo implementare on line tutte le strategie promozionali già utilizzate nel mondo fisico: promozioni reduced loss ed extra gain, sia a vantaggio immediato che differito. Per quanto concerne i siti analizzati, si rileva come solo il 12,6% del campione realizzi campagne promozionali in Rete. Rappresentano un'eccezione i settori alimentari e bevande e alberghi e ristoranti, che fanno registrare percentuali pari a 31,8% e 41,7% rispettivamente. La quasi totalità delle promozioni adottate riguardano sconti diretti sui prodotti e/o servizi dell'azienda (13,4%), mentre scarsamente utilizzate sono sconti su prodotti/servizi di altre imprese, vendite agevolate su grossi quantitativi e prodotto/servizio del mese. Il dettaglio per settore e tipologia è rappresentato nella tabella 6.

Sicuramente quest'area è suscettibile di importanti modifiche, in virtù delle maggiori possibilità di personalizzazione e innovazione rese possibili dalle nuove tecnologie.

Tab. 6 Le promozioni on line

	Media 2004	Trasporti	Servizi	Meccanica	Materiali per edilizia	Abbiglia- mento	Agricoltu- ra caccia pesca	Alimentari e bevande	Alberghi e ristoranti	Costru- zioni	Elettronica
Utilizzo di promozioni on line	12,6%	0,0%	12,5%	6,5%	12,5%	12,5%	16,7%	31,8%	41,7%	0,0%	24,0%
- sconti su prodotti/servizi dell'azienda	7,4%	0,0%	1,8%	0,0%	12,5%	12,5%	16,7%	22,7%	41,7%	0,0%	12,0%
- sconti su prodotti/servizi di altre imprese	1,5%	0,0%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	8,3%	0,0%	4,0%
- vendite agevolate su grossi quantitativi	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	8,3%	0,0%	0,0%
- prodotto/servizio del mese	2,6%	0,0%	1,8%	3,2%	0,0%	0,0%	8,3%	4,5%	8,3%	0,0%	8,0%
- altro	4,4%	0,0%	8,9%	3,2%	0,0%	0,0%	8,3%	9,1%	8,3%	0,0%	4,0%

3.4 Il sito web come canale di vendita

Il sito web può configurarsi, oltre che come piattaforma comunicativa, anche come nuovo canale di vendita alternativo o sinergico alla tradizionale rete distributiva. Da un attento esame dei siti è possibile osservare uno scarso ricorso a tale funzione. La percentuale media è del 8,9%, mentre i settori maggiormente impegnati in tale ambito sono quello dei trasporti (25%) e degli alberghi e ristoranti (33,3%). Molto superiore è l'utilizzo medio per comunicare informazioni sui singoli punti vendita (33,8%) e per erogare servizi on line (38,5%). La tabella che segue (tab. 7) mette in evidenza i risultati dell'indagine, a sostegno della convinzione che il sito web raccolga ancora, tra le PMI italiane, manifestazioni di scarso interesse, sia nei confronti degli impieghi più tradizionali (quali la distribuzione) che delle attività maggiormente innovative⁹.

Tab. 7 La distribuzione di prodotti e servizi

	Media 2004	Trasporti	Servizi	Meccanica	Materiali per edilizia	Abbiglia- mento	Agricoltu- ra caccia pesca	Alimentari e bevande	Alberghi e ristoranti	Costru- zioni	Elettronica
Esistenza di informazioni sulla singoli punti vendita	37,8%	87,5%	48,2%	41,9%	50,0%	50,0%	33,3%	36,4%	33,3%	17,9%	24,0%
Possibilità di effettuare acquisti on line	8,9%	25,0%	5,4%	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%	13,6%	33,3%	0,0%	16,0%
Offerta di servizi on line	38,5%	37,5%	37,5%	38,7%	37,5%	12,5%	16,7%	40,9%	66,7%	39,3%	52,0%
Utilizzo del canale telefonico per ordini	15,6%	25,0%	12,5%	6,5%	12,5%	37,5%	8,3%	13,6%	50,0%	3,6%	20,0%
- Numero verde	3,0%	12,5%	3,6%	3,2%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%	0,0%	4,0%
- Numero telefonico tradizionale	15,6%	12,5%	14,3%	3,2%	12,5%	37,5%	0,0%	13,6%	50,0%	7,1%	24,0%
- Numeri speciali	1,9%	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%

Per quanto attiene alla segnalazione dei punti di vendita e ai servizi on line, si riconfermano settori di spicco i trasporti e gli alberghi e ristoranti, che più di altri hanno recepito le opportunità del mercato e le istanze di alcune tipologie di clientela, particolarmente propense alla ricerca di informazioni e all'acquisto su Internet.

⁹ Per quanto concerne i servizi on line si tratta di proposte molto tradizionali, in quanto si sostanziano, nella maggioranza dei casi, della disponibilità di newsletters o di richiedere omaggi relativi ai prodotti commercializzati.

3.5 Il pricing on line

Questa sezione della ricerca si è proposta di rilevare la disponibilità informativa dei prezzi on line, nonché la gestione strategica di questa leva nel commercio elettronico (Ancarani 2002). Abbiamo constatato come soltanto il 23% del campione fornisca informazioni chiare sui prezzi di prodotti e servizi. Questo risultato medio accomuna quasi tutti i settori, ad eccezione di quello degli alberghi e ristoranti in cui la percentuale sale all'83,3%. La differenza può essere spiegata dalla tipologia di offerta (il cliente di queste imprese ormai attende la disponibilità diffusa di queste informazioni), nonché dalle prassi operative e gestionali delle PMI italiane, illustrate brevemente nel primo paragrafo (si veda anche Cedrola E., 2005 – Namiki N., 1988). Il riferimento è fatto, in particolare, alla flessibilità produttiva fondata sulle specifiche di prodotto individuate da ogni cliente, che rende maggiormente impegnativa e 'compromettente' la definizione dei prezzi da pubblicare in Rete.

I comportamenti invece sono uniformemente condivisi nel caso di personalizzazione dei prezzi sul singolo cliente, presente solo in 6,7 casi su 100, o di possibilità di negoziare i prezzi on line (1,5%)

Anche per quest'ultima leva i miglioramenti possibili sono numerosi, come si evince dalle evidenze empiriche e dagli orientamenti aziendali diffusi.

3.6 Le relazioni con la clientela

L'ultima sezione dell'indagine affronta la delicata questione delle 'relazioni con la clientela'. Dalle indicazioni emerse è chiaro che le PMI italiane presenti in Rete avranno, nell'immediato futuro, molta strada da percorrere sulla via dell'orientamento al cliente. In particolare gli sforzi maggiori dovranno essere rivolti a conoscere e ad inserire all'interno dell'Internet marketing mix gli strumenti più innovativi, tipici della comunicazione digitale (intesa soprattutto come comunicazione interattiva). Per quanto concerne invece gli ambiti più diffusi, in cui già alcuni passi sono stati compiuti, dovrà essere dato spazio all'improvement. Ad esempio, la possibilità di ottenere dal sito l'erogazione di servizi personalizzati è contemplata nel 41,9% dei casi analizzati (picchi di frequenza sono stati evidenziati nei settori trasporti - 62,5% - ed elettronica - 64% -); la disponibilità di un servizio clienti on-line è maggiormente diffusa (54 siti su 100) e viene realizzata prevalentemente mediante posta elettronica (51,5%), cioè attraverso uno strumento di comunicazione differita. Trascurate, invece, sono le altre modalità di interazione come numeri verdi e numeri di telefono (5,9%) o

prenotazione di colloqui con il personale dell'azienda (3,7%). La tabella seguente (tab. 8) mostra il dettaglio per settore.

Tab. 8 I servizi alla clientela in Internet

	Media 2004	Trasporti	Servizi	Meccanica	Materiali per edilizia	Abbigliamento	Agricoltura caccia pesca	Alimentari e bevande	Alberghi e ristoranti	Costruzioni	Elettronica
Possibilità di ottenere dal sito l'erogazione di servizi personalizzati	41,9%	62,5%	44,6%	41,9%	37,5%	25,0%	33,3%	31,8%	33,3%	25,0%	64,0%
- accesso preferenziale ad alcune aree del sito	22,6%	25,0%	28,6%	12,9%	0,0%	25,0%	16,7%	27,3%	8,3%	10,7%	40,0%
- servizi attivabili su domanda del cliente	8,9%	0,0%	5,4%	6,5%	0,0%	0,0%	8,3%	4,5%	16,7%	3,6%	12,0%
- informativa personalizzata	26,3%	50,0%	23,2%	35,5%	37,5%	0,0%	33,3%	13,6%	16,7%	25,0%	32,0%
- link selezionati dal cliente	5,2%	25,0%	8,9%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	8,3%	0,0%	4,0%
Disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito	53,7%	25,0%	64,3%	58,1%	75,0%	25,0%	66,7%	50,0%	33,3%	50,0%	64,0%

Tra gli strumenti maggiormente pervasivi e con più alti contenuti di relazione dovranno essere attentamente valutati e realizzati: aree di discussione on line, individuate in media nell'8,1% dei siti analizzati, forum di discussione (2,2%) e sezioni dedicate alla raccolta e risoluzione delle problematiche relative alla fruizione o utilizzo dei servizi/prodotti offerti (3,7%).

Anche le questioni della privacy e della trasparenza meritano, per il futuro, maggiore attenzione. L'ottemperanza della normativa è infatti stata riscontrata in 29 situazioni su 100, mentre ancora minor spazio viene dedicato al cliente in tema di chiarezza sull'utilizzo delle informazioni fornite e di vantaggi che deriveranno dal loro rilascio (25%). Su questo ultimo tema presentano un'interpretazione d'avanguardia i settori dei trasporti (50%) e dei materiali per l'edilizia (62,5%).

Nel paragrafo che segue verrà presentato l'orientamento al cliente dei siti internet esaminati. Successivamente sarà operato un confronto con le evidenze del watching effettuato a distanza di due anni, al fine di verificare non solo l'evoluzione, ma anche le direzioni di miglioramento che sono state intraprese dalle PMI italiane.

6. L'orientamento al cliente delle PMI italiane su Internet

A questo punto dell'analisi, è possibile tradurre le valenze insite in ogni attributo analizzato in 'vettori' di orientamento al cliente, nonché fare il punto della situazione sul livello evolutivo raggiunto dalle PMI esaminate nello sfruttamento delle peculiarità di Internet quale strumento di comunicazione. Al fine di concretizzare tale intendimento, è stato definito un sistema di ponderazione dei dati che consentisse, in prima istanza, di riunire in categorie omogenee le varie tematiche osservate e, in secondo luogo, di apprezzare i singoli ambiti operativi con

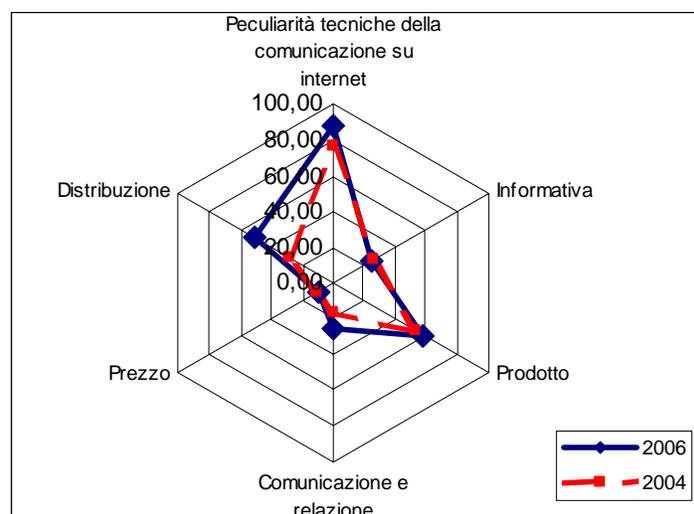
scaie di valutazione omogenee e comparabili. Tale operazione rende altresì possibili valutazioni differenziali tra situazione attuale e situazione auspicabile, in un'ottica di maggior soddisfazione delle esigenze della clientela.

Il citato sistema di ponderazione individua anzitutto sette macro gruppi di variabili:

- *la funzione informativa*, che racchiude sia notizie inerenti l'azienda sia dati e informazioni di vario genere ed utilità;
- *la struttura*, sezione che attribuisce un giudizio, dal punto di vista delle peculiarità di Internet, circa la capacità di rendere agevole, ma nel contempo attraente, la navigazione del proprio sito;
- *il prodotto, la comunicazione, il prezzo, la distribuzione*, che contengono una valutazione sull'adattamento del modello di business all'operatività virtuale e multi-canale (dunque alla gestione dell'Internet marketing mix);
- *la relazione*, che focalizza l'attenzione sull'utilizzo del Web per la costruzione di rapporti 'one to one' con la propria clientela e con i navigatori in genere.

A ciascuna variabile appartenente alle singole macro aree è stato successivamente attribuito un valore d'importanza (o peso), che ha consentito l'elaborazione del seguente grafico riepilogativo (fig. 1), che pone a confronto la situazione del 2004 con quella del watching 2006.

Fig. 1 L'orientamento al cliente delle PMI italiane in Rete



Se ne ottiene, anzitutto, un'indicazione di elevata attenzione posta nei confronti delle peculiarità tecniche della comunicazione su Internet. In effetti tutti i settori analizzati con la

medesima metodologia (finanziario, ferroviario, postale) hanno evidenziato i primi risultati positivi in questo ambito (Cedrola 2002a, 2002b, 2003, 2004) mostrando un ricorso corretto alla Rete, nel senso che vengono rispettate tutte le indicazioni per la definizione di un buon sito Internet (negli altri casi analizzati le percentuali sono vicine al 90%). La motivazione di questo va ricercata soprattutto nelle scelte organizzative legate al tema Web. Nella maggior parte dei casi infatti, i siti vengono affidati per sviluppo e manutenzione a società esterne, che se da un lato assicurano la correttezza formale, dall'altro non sono in grado di assicurare la vitalità dello strumento, anche in considerazione delle limitate risorse destinate a Internet da parte delle imprese.

La funzione informativa, come già osservato, presenta ancora numerosi limiti, tuttavia, rispetto alla situazione 2004, nel 2006 si sono registrati leggeri miglioramenti sia in tema di pubblicazione di informazioni sull'andamento economico dell'azienda che di evidenza conferita alle iniziative promosse dall'azienda. Migliorata è anche la traduzione dei siti in altre lingue, soprattutto l'inglese (48,10%). Questo trend non può che influire positivamente sull'orientamento ai mercati internazionali delle nostre imprese. In questo senso gioca un importante ruolo anche lo spazio conferito alla variabile prodotto, che ha potuto beneficiare di molta più attenzione da parte delle imprese. In effetti si sono evidenziati miglioramenti sostanziali sia per quanto concerne la segmentazione del sito, che in merito alla personalizzabilità dei prodotti su gruppi di consumatori e sui singoli individui (tab. 9)

Tab. 9 La segmentazione su target dei siti: confronto 2006 / 2004

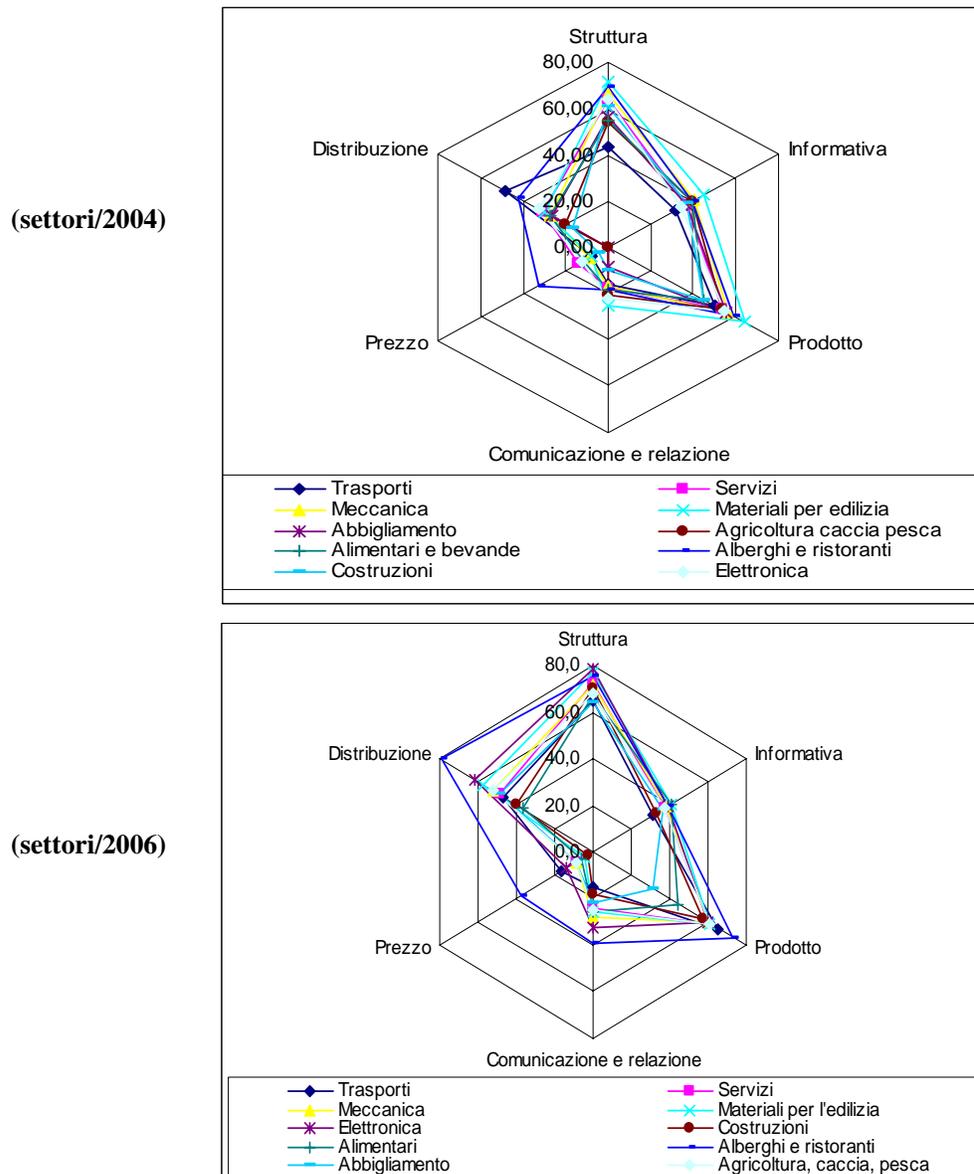
	AZIENDE 2006 (237)	2006%	AZIENDE 2004 (270)	2004%
Segmentazione su target del sito	160	67,51%	138	51,11%
- privati/famiglie	34	14,35%	40	14,81%
- imprese	58	22,47%	53	19,63%
- amministrazione pubblica	16	6,75%	18	6,67%
- mercati esteri	23	9,70%	29	10,74%
- tipo di prodotto	125	52,74%	97	35,93%
Personalizzabilità dei prodotti sui gruppi di consumatori	84	35,44%	62	22,96%
Personalizzabilità dei prodotti sul singolo individuo	95	40,08%	57	21,11%

I contesti decisamente più arretrati, che hanno mantenuto la propria posizione nei due anni di osservazione, sono quelli della comunicazione e del pricing, per i quali non sono state riscontrate evidenze di cambiamento. Se ne deduce una mancanza di modifiche sostanziali a livello strategico, sia in senso stretto (Internet) che in senso lato (definizione e perseguimento di una precisa strategia aziendale e realizzazione di piani di marketing fondati e formalizzati).

Si nota invece un'evoluzione positiva in ambito distributivo, dove si riscontra un tentativo di integrazione con i canali tradizionali. Sono incrementate del 50% le informazioni sui singoli punti di vendita, del 30% l'offerta di servizi on line e del 15% la possibilità di ottenere dal sito servizi personalizzati. Probabilmente questo è un segnale di inversione di tendenza: sempre più le imprese sono coinvolte direttamente nell'aggiornamento del sito e nell'erogazione diretta di servizi. In effetti la disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito è accresciuto dal 53% al 98%, implicando nel 92% dei casi la disponibilità di un indirizzo di posta elettronica con il quale interloquire.

Le analisi mettono anche in luce il diverso livello di sviluppo dell'internet marketing nei vari settori di appartenenza dei siti campione (fig. 2).

Fig. 2 L'orientamento al cliente delle PMI italiane in Rete)

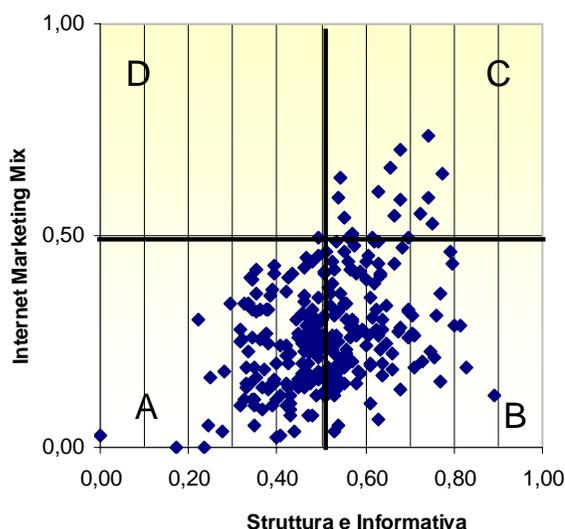


I campi di attività più tradizionalmente sviluppati, sia sotto il profilo della struttura che della distribuzione veicolata dal web sono e permangono quello dei trasporti e alberghi e ristoranti, anche se altri settori (ad esempio materiali per l'edilizia) manifestano uno stadio evolutivo 'a macchia di leopardo'. Possiamo dunque trarne che le opportunità nel campo dell'innovazione di prodotto, di processo e di mercato, citati nel paragrafo introduttivo, sono ancora ampiamente inesplorate. La funzione informativa nei confronti della clientela finale è poco sviluppata (anche se con essa sono evidenti i tentativi di sviluppare l'interazione) e le situazioni di commercio elettronico molto ridotte. Il ruolo di Internet all'interno delle strategie di marketing è ancora ridotto, anche a ragione del fatto che le PMI italiane gestiscono i canali, gli strumenti e le politiche di marketing in maniera passiva, senza un vero processo di pianificazione strategica strutturato.

Al di là dei valori medi totali e di settore, è stata operata una ponderazione per ogni sito analizzato, ottenendo la dispersione rappresentata nella figura 3. Per la sua realizzazione gli attributi contenuti in ogni domanda del questionario sono stati ripartiti in due aree di analisi:

- struttura ed informativa, a cui vengono ricondotti gli aspetti più vicini alla tecnica e ad approcci comunicativi elementari ('sito presenza' e 'sito vetrina'), che vedono la presenza in Internet assimilata alle altre modalità di comunicazione;
- Internet marketing mix, che implica una rilettura di Internet in chiave di marketing, esplorandone la capacità di veicolare le variabili prezzo, comunicazione, distribuzione, prodotto e relazione/interattività.

Fig. 3 I siti internet delle PMI italiane tra forma e marketing



Il grafico evidenzia con chiarezza i principali ambiti di attenzione delle PMI italiane: in primis la struttura e la semplice informativa (anche se quasi la metà delle imprese si trova posizionata nel quadrante A), poi l'inserimento di Internet in una logica di marketing e di relazione con il cliente. Interessante è notare l'assenza di imprese nell'area D, a ulteriore conferma dell'approccio operativo delle piccole e medie imprese italiane. In effetti, nel corso dell'analisi e a differenza di altri settori, la prima variabile di marketing sulla quale la generalità delle imprese si è concentrata è l'offerta, specchio dell'ancora attuale orientamento al prodotto della maggior parte delle nostre PMI.

E' dunque si ipotizzabile il seguente percorso evolutivo

$$A \rightarrow B \rightarrow C$$

in cui le aziende consolidano prima la prassi e poi la strategia, anche se questo terzo passaggio verrà realizzato solo da quelle imprese che avranno compreso l'importanza dell'analisi dei mercati e della pianificazione. Quest'affermazione non è vincolata al settore di appartenenza o alla dimensione d'impresa, bensì alla convinzione e alla volontà del management di trasformare l'azienda in soggetto proattivo e non solo reattivo.

Questo mutamento avrà un elevato impatto anche sulle attività internazionalizzazione, consentendo di inserire a buon titolo il sito Internet all'interno della strategia di sbocco sui mercati esteri.

Conclusioni

L'indagine empirica realizzata evidenzia la sostanziale attualità dello scenario già rappresentato da Vescovi nel 1999 e relativo all'introduzione di Internet nel marketing mix aziendale delle PMI italiane (si veda par. 2) (Vescovi T., 1999).

Gli aspetti che si mantengono tuttora critici si riferiscono essenzialmente alla definizione di una chiara strategia di marketing e di internet marketing, all'attuazione di cambiamenti nell'organizzazione e al coinvolgimento dell'impresa nel progetto di Internet Marketing. Migliorano invece la comprensione del cambiamento delle regole e dei paradigmi di marketing (strutturali e relazionali) e l'integrazione con gli strumenti e le attività di marketing tradizionale, anche se limitatamente alle leve prodotto e distribuzione.

E' dunque intuibile come Internet giochi ancora un ruolo circoscritto a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, anche se i trend rilevati evidenziano progressivi e

costanti sforzi per rendere i siti aziendali sempre più aperti all'incontro con clienti oltre confine.

Tuttavia i segnali colti sono ancora troppo deboli per derivarne giudizi ottimistici. Infatti, in merito al tentativo effettuato di verificare la correlazione tra gli indici ponderati di bontà del sito Internet delle PMI campione e alcuni indicatori di solidità aziendale (indice di indebitamento, indice di disponibilità, R.O.I., R.O.E., indice di solidità finanziaria, cash flow), non sono stati individuati legami di alcun tipo (dunque né correlazione diretta, né inversa), anche se intuitivamente avremmo potuto evidenziare alcune dipendenze reciproche, pur su tematiche specifiche. Ad esempio un'impresa con un buon indice di solidità finanziaria dovrebbe avere una buona valutazione di orientamento al mercato del sito Internet, o quantomeno presentare tra la documentazione in Rete i dati di bilancio e informazioni sulla propria attività, ma questo non avviene. Ci troviamo indubbiamente di fronte ad opportunità non sfruttate, soprattutto in tema di visibilità sui mercati internazionali.

Obiettivo futuro della ricerca sarà certamente quello mantenere il monitoraggio del comportamento delle PMI in Internet, ma anche quello di affinare le analisi di correlazione tra comportamenti in Rete e indici di valutazione d'azienda.

Tuttavia, alla luce delle osservazioni ed analisi ad oggi svolte, non si può che concludere sottolineando ancora una volta la carenza di impostazione strategica delle PMI e la necessità di migliorare la comunicazione rivolta verso tutti i pubblici di riferimento, soprattutto quella veicolata da Internet. Essa costituirà sempre più spesso lo strumento di prima informativa nonché di approfondimento sulle caratteristiche di un'azienda e della sua produzione, soprattutto con riferimento all'ambito BtoB e ai mercati internazionali.

Bibliografia

- Amor D., 2000, E-business (r)evolution. Vivere e lavorare in un mondo interconnesso, Tecniche Nuove, Milano.
- Ancarani F., 2002, Il pricing nell'economia digitale, Milano. Etas.
- Armstrong A., Hagel III J., 1996, The real value of on-line communities, in Harvard Business Review, 74 (3), May/Jun, 134-141.
- Blattberg R. C., Deighton J., 1991, Interactive marketing: exploiting the age of addressability, in Sloan Management Review, 33 (1), 5-14.
- Blattberg R. C., Deighton J., 1996, Interactive Marketing, in Harvard Business Review, november/december.
- Brynjolfsson E., Malone T.W., Gurbaxani V., Kambil A., 1993, An empirical analysis of the relationship between information technology and firm size, MIT Working Paper, Boston.
- Burke R.R., 1996, Virtual shopping: breakthrough in marketing research, in Harvard Business Review, 74 (2), Mar/Apr, 120-129.
- Busacca B., Costabile M., 2001, I processi di consumo nell'economia delle reti digitali. La prospettiva delle imprese sull'evoluzione del comportamento del consumatore, in "Atti del convegno L'impresa e-based nella nuova economia digitale", III Workshop SISEI, Egea, Milano.
- Butera F., 2001, Il campanile e la rete, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Cedrola E., 2002 (a), L'impatto di Internet sull'attività degli intermediari finanziari: il caso delle banche in Rete, Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, ISU Università Cattolica, Milano.
- Cedrola E., 2002 (b), Les nouveaux services bancaires liés à Internet. Comparaison entre l'Italie, l'Europe et les Etats Unis, in Revue Française du Marketing, n° 189/190.
- Cedrola E., 2003, Servizi di pubblica utilità ed Internet: un focus sul settore postale europeo, in Atti del Congresso Internazionale Università Ca' Foscari Venezia – EAP Ecole Superieure de Commerce de Paris "Le tendenze del marketing in Europa", Venezia 28-29 novembre.
- Cedrola E., 2004, Internet e i servizi di pubblica utilità: i trasporti ferroviari in Europa, in Mele R., Parente R., Popoli P., (a cura di), I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici. Vincoli, opportunità istituzionali e condizioni operative, Maggioli Editore, Rimini.
- Cedrola E., 2005, Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese, McGraw-Hill, Milano.

- Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001, *Internet marketing*, Apogeo, Milano.
- Corò G., 1998, Distretti e sistemi di piccola impresa nella transizione, in Rullani E., Romano L. (a cura di), *Il postfordismo*, Etas, Milano, 187-223.
- Devaraj S., Fan M., Kohli R., 2002, Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics, *Information System Research*, 13 (3), September, 316-333.
- Dhingra H. L., 1991, Globalization of SMEs through strategic alliances, an empirical analysis of investment strategies of canadian SMEs in the Asia-Pacific countries, in *Asian Economic Bulletin*, July, 47-65.
- Di Carlo G., 1998, *Internet marketing. Strategie di marketing e di comunicazione sul Web*, Etas Libri, Milano.
- Fiocca R., 2005, Prefazione, in Cedrola E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Forum italiano sul commercio elettronico, 2000, *Guida al commercio elettronico. L'impresa italiana di fronte ai nuovi mercati digitali, con il patrocinio del Ministero dell'Industria*, terza edizione, novembre, (www.indisunioncamere.it).
- Greenwald D., Dettori G., 1998 *Fare marketing con internet*, Apogeo, Milano.
- Guidotti E., 1997, *Internet e comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Hagel III J., Rayport J. F., 1997, The coming battle for customer information, *Harvard Business Review*, 75 (1), Jan/Feb.
- Hoffman D. L., Novak T. P., 1996, Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations, in *Journal of Marketing*, 60, July, 50-68.
- Ioppolo D., Scazzoso S., 1999, Analisi delle prime applicazioni di internet, in Scott W. G., Murtula M. (a cura di), *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, ISEDI - UTET, Torino.
- Keeney R. L., 1999, The value of Internet commerce to the customer, *Management Science*, 45 (4), April, 533-543.
- Kwan I. S.Y, Fong J., Wong H.K., 2005, An e-customer behaviour model with online analytical mining for internet marketing planning, *Decision Support Systems*, 41, 189-204.
- Levitt T., 1996, La globalizzazione dei mercati, in Scott W.G. (a cura di), *Il marketing internazionale*, Isedi, Torino.
- Livraghi G., 1999, Marketing in rete: non solo "Commercio elettronico", in Scott W. G., Murtula M. (a cura di), *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, ISEDI - UTET, Torino.

Mariotti S., Mutinelli M., 2003, *La crescita internazionale delle PMI*, Il Sole 24 Ore, Milano.

McGinty R.L., 1998, Free advisory services create an entrepreneurial opportunity, in *Journal of Consumer Marketing*, col. 15, issue 2, 55-63.

Namiki N., 1988, Export strategy for small business, in *Journal of Small Business Management*, 26, April, 32-37.

Negroponte N., 1995, *Essere digitali*, Sperling & Kupfer, Milano.

Novak T. P., Hoffman D. L., Yung Y., 2000, Measuring the customer experience in online environments: a structural modelling approach, *Marketing Science*, 19 (1), Winter, 22-42.

Ohmae K., 1985, *Triad power: the coming shape of global competition*, The Free Press, New York.

Prandelli E., Verona G., 2002, *Marketing in Rete*, McGraw-Hill, Milano.

Richard M. O., Chandra R., 2005, A model of consumer web navigation behavior: conceptual development and application, in *Journal of Business Research*, 58, 1019-1029.

Scott W. G., Murtula M. (a cura), 1999, *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, ISEDI - UTET, Torino.

Sebastiani R., 2001, Imprese minori e internet: percorsi di sviluppo, in *Micro & Macro Marketing*, X (2), agosto, 227-251.

Sen S., Padmanabhan B., Tuzhilin a., White N.H., Stein R., 1998, The identification and satisfaction of customer analysis-driven information needs of the marketers on the WWW, *European Journal of Marketing*, 32 (7/8), 688-702.

Silverstein B., 2001, *Business to business Internet marketing*, Apogeo, Milano.

Silvestrelli S., 2001, Globalizzazione dei mercati e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: risultati di ricerca e riflessioni critiche, in *Sinergie*, 13, 143-170.

Tapscott D., 1998, *Growing up digital: the rise of the new generation*, McGraw-Hill, New York.

Valdani E., 2000, I quattro fondamenti dell'economia digitale, in "Economia & Management", 3.

Varadajan R.P., Yadav M.S., 2002, Marketing strategy and the Internet: an organizing framework, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 296-312.

Vassos T., 1996, *Strategic Internet Marketing*, Que Corporation, Indianapolis.

Veragouth P., 2000, *Il marketing on-line e i suoi strumenti operativi. Strategie e tecniche per l'e-business*, Contactum Italia, Brescia, www.ilmarketingonline.com.

Verhoest P., Hawkins R., 2001, Impatti e prospettive del commercio elettronico, in *Lettera Marketing ABI*, 2 marzo/aprile.

Vescovi T., 1999, Internet, marketing e imprese minori: quali problemi? in *Micro & Macro Marketing*, VIII (2), agosto, 247- 263.

Yadav M. S., Varadarajan P.R., 2005, Understanding product migration to the electronic marketplace: a conceptual framework, in *Journal of Retailing* 81 (2), 125-140.

Zeff R., Aronson B., 1999, *Advertising on the Internet*, John Wiley & Sons, New York.

Zhang J., Krishnamurthi L., 2004, Customizing promotions in online stores, in *Marketing Science*, 23 (4), 561-578.