

2. STRATEGIE WEB NELLE PMI: UN'ANALISI PLURISETTORIALE

di Tiziano Vescovi e Francesca Checchinato

2.1. Introduzione

Internet rappresenta un'innovazione tecnologica che ha prodotto e sta producendo numerosi cambiamenti nello sviluppo della strategia aziendale. Tali cambiamenti possono essere ricondotti principalmente alle caratteristiche proprie del mezzo quali, ad esempio, l'universalità, la proprietà di mediazione, la possibilità di comprimere i tempi e di ridurre i costi di transazione, che hanno portato molte aziende a riconfigurare la loro strategia e a modificare le politiche di relazione con i soggetti interni ed esterni.

Sia che l'impresa decida di sfruttare le opportunità di Internet, sia che decida di restare ancorata ad una gestione tradizionale, essa viene inevitabilmente interessata dai cambiamenti che coinvolgono l'ambiente in cui opera. L'impresa non rappresenta un sistema chiuso e isolato: a seguito dell'utilizzo delle tecnologie di Rete i rapporti che essa aveva allacciato con gli attori esterni presenti nell'ambiente competitivo sono spesso venuti a mutare. Ricollegandosi ad una nota figura spesso utilizzata negli studi sulla strategia aziendale, si può affermare rifacendosi alle parole di Porter (1985) che la catena del valore di un'impresa non è un sistema chiuso, ma è inserito in quello che lo stesso autore definisce sistema del valore, un sistema dove le aziende possono ottenere margini non solo nelle varie attività primarie ed accessorie, ma anche dalle modalità di interazione con catene del valore di altre aziende. Per alcune aziende potrebbe quindi rendersi necessaria una riconfigurazione del proprio modello di business e una riconcettualizzazione del sistema stesso di creazione del valore (Normann, 2002) al fine di poter sostenere o accrescere il vantaggio competitivo di cui godono. Soprattutto in quei settori dove Internet ha avuto un effetto dirompente, alcuni operatori potrebbero modificare la loro mission e allargare il loro ruolo, coinvolgendo inevitabilmente gli attori del sistema che con essa interagiscono. L'impresa si trova quindi immersa in un ambiente competitivo in cui può risultare difficile fare una netta distinzione tra partner e concorrenti, dove gli attori possono essere definiti *co-opetitor* (A-

fuah *et. al.*, 2002): operatori con i quali essa si trova allo stesso tempo a dover competere e cooperare.

L'influenza delle nuove tecnologie, e di Internet in particolare, dipende anche dalle caratteristiche del settore e in particolar modo da quanto esso sia influenzato dall'aver o meno a disposizione informazioni (Porter, Millar, 1985), settori che si presentano affini sotto questo punto di vista potrebbero trovarsi ad adottare strategie simili, pur affrontando problematiche gestionali e trattando prodotti tra loro fisicamente differenti. Nello sviluppo di un modello di e-business appare pertanto dominante non tanto la natura fisica specifica del prodotto, ma i flussi informativi ad esso interrelati come quelli legati alla gestione degli ordini piuttosto che alle informazioni che lo devono accompagnare nel punto vendita o che devono essere fornite ai clienti sulle modalità di conservazione e utilizzo, qualora si tratti di beni deperibili o complessi.

Un'analisi plurisettoriale all'interno di un libro che si focalizza sulle caratteristiche e le potenzialità di un settore specifico come quello dell'abbigliamento trova la sua ragion d'essere proprio nell'importanza che assumono i flussi informativi rispetto a quelli fisici nella gestione del business e nella conseguente possibilità di cogliere dai *benchmark* di altri settori possibili sentieri evolutivi e strategie che, con gli opportuni accorgimenti, potrebbero essere adottate dalle imprese che operano nel settore in questione.

Risulta pertanto interessante comprendere come imprese operanti in settori differenti abbiano saputo cogliere e sfruttare le potenzialità di Internet, come abbiano saputo trasformare possibili punti di debolezza o criticità della loro strategia in punti di forza generatori di vantaggio competitivo.

Le opportunità che si aprono per le imprese che intendono implementare i loro business grazie alla Rete sono numerose, ma accanto ai tanto decantati vantaggi che possono essere colti, l'impresa potrebbe trovarsi a dover fornire soluzioni a problemi inizialmente non considerati o a risvolti imprevisi nello sviluppo di una strategia di e-business, come ad esempio la mancanza di competenze negli attori esterni coinvolti nel progetto e fondamentali per determinarne il successo.

Sembra importante capire innanzitutto quali siano i motivi della presenza on-line delle aziende, quali le ragioni che spingono le imprese a costruire un sito Internet e ad utilizzare la Rete per la gestione del business aziendale. Seppur scontato ai più, è bene sottolineare che aver costruito un sito Web non significa fare e-business, poiché il primo è sinonimo della sola presenza on-line, mentre il secondo implica una volontà di utilizzo e sviluppo delle diverse potenzialità della Rete per sostenere, accrescere, migliorare o modificare il proprio business. Il processo di evoluzione dell'e-business può essere infatti scomposto in sette fasi (Fig.2.1), ognuna delle quali si differenzia per il livello

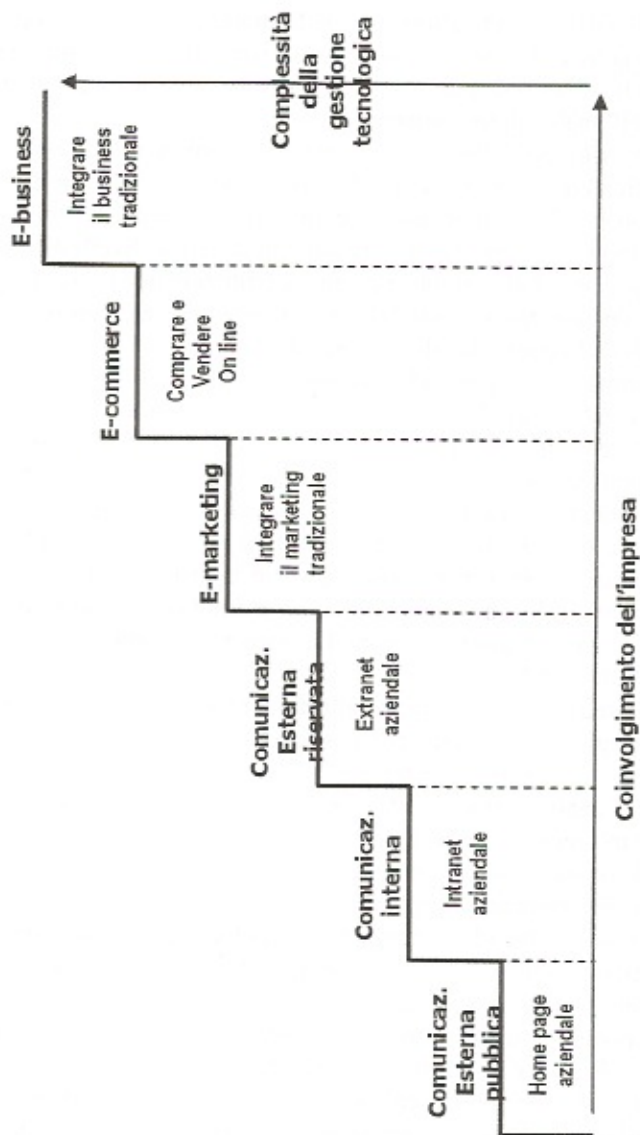
di utilizzo della Rete a supporto della strategia aziendale. Comprendere la fase in cui si trova l'impresa o un settore e soprattutto quali sono i suoi obiettivi si rileva un essenziale passo nella definizione della strategia di utilizzo della Rete e nell'analisi di un business.

Lo sviluppo delle strategie aziendali sembra quindi essere legato sia alle specificità della proposta di valore dell'azienda e delle modalità con cui viene sviluppata, sia ai cambiamenti e alle evoluzioni del settore in cui opera; si è visto inoltre che possono essere adottati differenti livelli di utilizzo della Rete, che spaziano dalla semplice presenza istituzionale alla vera e propria integrazione on-line dei processi aziendali. Coerentemente con tale visione, si è cercato di distinguere l'analisi in due fasi distinte:

- la prima fase è volta ad indagare sull'utilizzo di Internet da parte di alcuni settori industriali. Si sono valutati i siti di un campione di aziende, confrontandoli con gli obiettivi dell'utilizzo di Internet che le aziende stesse hanno dichiarato di perseguire. L'analisi competitiva è stata svolta su 343 aziende appartenenti a sei settori industriali di cui tre operanti esclusivamente nel business to business (concia, macchine utensili, elettronica industriale), altri due con relazioni sia di tipo business, verso la distribuzione, sia orientate al consumatore finale (oro e gioielli, legno e arredo), uno orientato in larga prevalenza al consumatore (turismo). La ricerca si è svolta in un arco di tempo che va dal 2001 al 2003.

- la seconda fase è volta ad illustrare alcuni casi eccellenti nell'utilizzo delle strategie di e-business, con particolare riferimento al rapporto tra l'azienda, gli operatori interni ed esterni e i mercati di sbocco. A differenza della precedente, l'analisi è stata svolta attraverso il metodo dei casi (Yin, 2003), che ha previsto una prima fase di studio, di tipo esplorativo, che ha coinvolto 21 aziende di successo per valutare le opportunità e criticità nell'utilizzo di Internet quale strumento a supporto della gestione aziendale, e una seconda di tipo descrittivo, volta ad illustrare alcune applicazioni sviluppate tra quelle che sono emerse quali *best practice*. Le aziende scelte erano tutte già affermate prima dell'avvento di Internet e si sono distinte per aver saputo riconfigurare il loro modello attraverso lo sfruttamento delle potenzialità del mezzo; operano sia nel *business to business*, sia nel *business to consumer*, ma, in questo secondo caso, si è volutamente esclusa l'analisi dei rapporti e delle relazioni con il consumatore finale, concentrando l'attenzione della gestione delle vendite alla rete distributiva, che rappresenta il cliente dell'azienda.

Fig.2.1.1. - Le fasi del processo di evoluzione dell' e-business (Fonte: adattato da Earl, 2000)



Nella prima parte del capitolo saranno quindi presentate le tendenze in atto nell'utilizzo della Rete da parte del campione di imprese e i raggruppamenti che ne derivano.

Nella seconda parte si evidenzieranno alcune soluzioni di riferimento, che possono rappresentare dei *benchmark* per le imprese che volessero sviluppare le loro politiche in Internet. Saranno inoltre identificate alcune caratteristiche e criticità ricorrenti nelle azioni delle imprese che hanno ottenuto interessanti miglioramenti nella gestione, grazie all'introduzione dell'e-business nello sviluppo dei processi aziendali.

2.2. La presenza on-line: riflessioni a seguito dell'analisi di alcuni settori

Per quanto riguarda le PMI italiane il processo di evoluzione dell'e-business può essere scomposto in quattro fasi, che riflettono una progressiva comprensione delle potenzialità della Rete (Vescovi e Iseppon, 2002):

- presenza istituzionale: la rete viene utilizzata come semplice strumento di presentazione dell'azienda e dell'offerta a un pubblico generico, attraverso un sito web strutturato su un livello di interattività basso e orientato a offrire informazioni generali;
- presenza di comunicazione: Internet rappresenta un canale aggiuntivo rispetto alle politiche di comunicazione integrata dell'impresa.
- presenza di marketing: Internet consente di rafforzare e integrare le politiche di marketing dell'impresa: servizio al cliente, gestione della forza vendita e supporto agli intermediari, ricerche di marketing, integrazione con il sistema informativo, relazione con i clienti.
- e-business: le tecnologie di rete supportano e trasformano l'intero flusso input-trasformazione-output dell'impresa, dalla logistica in entrata al servizio al cliente, attraverso un uso sofisticato di reti di informazione e di relazione sia esterne (Internet, Extranet), sia interne all'impresa (Intranet).

Lo sviluppo di una presenza in rete caratterizzata da obiettivi strategici a complessità crescente non è necessariamente sequenziale.

La portata del processo evolutivo è determinata dal passaggio da un approccio di prima generazione, caratterizzato dall'assenza di una strategia, a un nuovo orientamento, di seconda generazione, fondato su una maggiore consapevolezza delle possibilità offerte da Internet e sulla definizione di obiettivi di comunicazione e di marketing a fondamento della presenza in rete. Ciò innescava un processo di apprendimento, che tende a favorire in modo crescente lo sviluppo di strategie più complesse e innovative nell'utilizzo di Internet come

strumento di comunicazione, di supporto alle politiche di marketing e alle relazioni di mercato o di trasformazione della catena del valore.

Per la valutazione è stato utilizzato il metodo WIA (Favaretto, Vescovi 2001). L'efficacia dell'attività on line è spiegata da 12 macrovariabili, ciascuna delle quali descritta da un sottoinsieme di microvariabili; in totale, per ciascun sito sono state valutate 128 variabili.

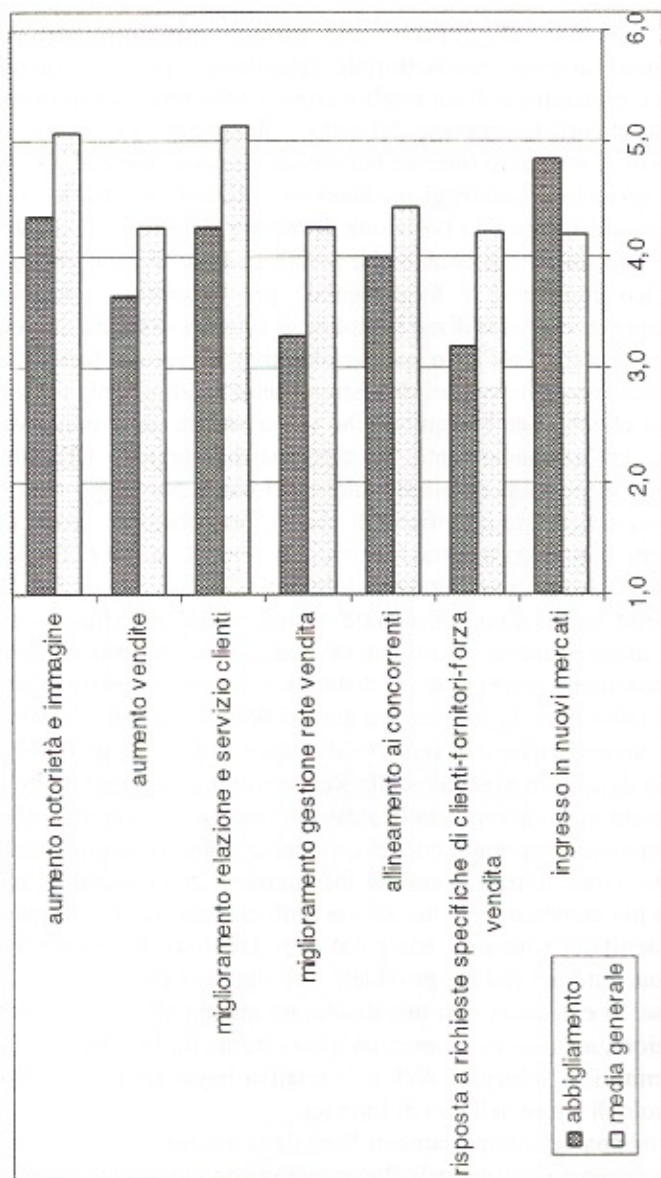
Le macrovariabili considerate sono:

- Visibilità: facilità di trovare il sito in rete
- Navigabilità: facilità di orientarsi all'interno del sito e di reperire le informazioni d'interesse
- Facilità di fruizione: chiarezza espositiva e grafica che consentono una facile lettura e comprensione dei contenuti e una rapida navigazione
- Informazioni istituzionali: informazioni utili sull'azienda
- Immagine aziendale: idea, immagine, identità dell'azienda trasmessa dal sito
- Informazioni commerciali: informazioni sui prodotti e le politiche commerciali dell'azienda
- Gestione della transazione: strumenti e informazioni che facilitano l'acquisto on line
- Customer service: servizi indirizzati in modo generico a tutti gli utenti del sito Web
- Servizi personalizzati: servizi volti a rafforzare la relazione con il singolo cliente
- Qualità dei contenuti: informazioni complete, aggiornate e utili per i clienti
- Community: strumenti che favoriscono la comunicazione tra i clienti
- Multimedialità ed entertainment: presenza di supporti multimediali audio-video e di strumenti di intrattenimento per incoraggiare visite ripetute.

In un questionario somministrato alle imprese del campione sono state inserite anche alcune domande sugli obiettivi (1 importanza minima - 7 importanza massima) che ogni azienda si pone di raggiungere con il proprio progetto Internet (Fig.2.2).

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

Fig.2.2. - Obiettivi dichiarati dalle imprese del campione, confronto con il settore abbigliamento

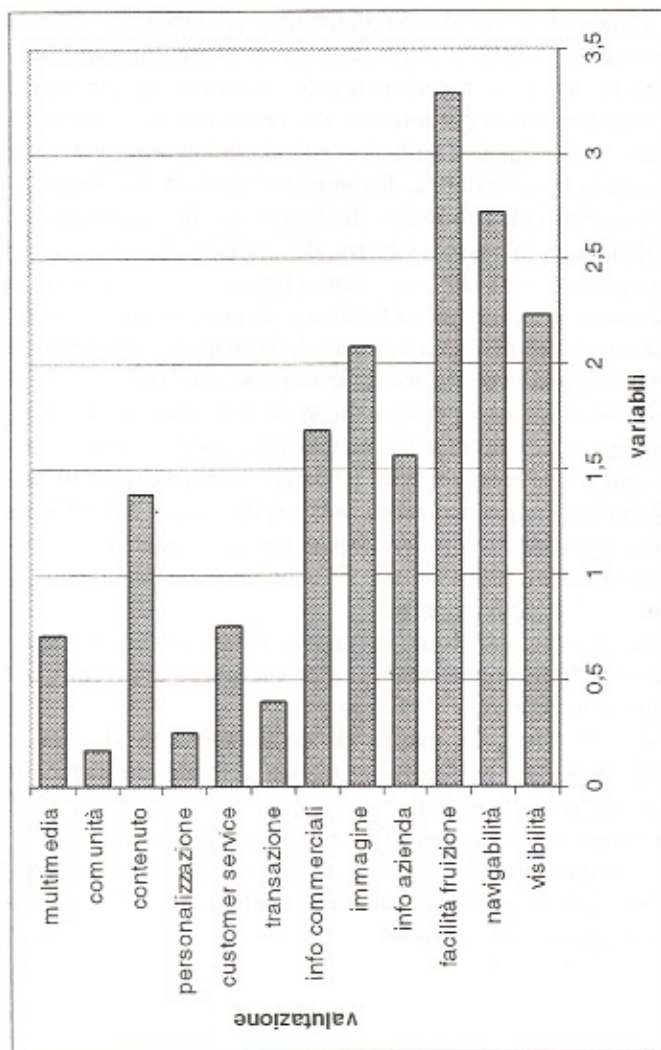


Gli obiettivi che generalmente trovano maggiore attenzione da parte dell'intero campione plurisetoriale riguardano la ricerca di un aumento di notorietà e immagine e di un miglioramento delle relazioni di mercato e del servizio ai clienti. Le imprese del settore abbigliamento, invece, enfatizzano il desiderio di utilizzare Internet per entrare in nuovi mercati. Questa manifestazione, assieme ai punteggi mediamente inferiori su tutte le altre alternative, sembra evidenziare una posizione di minore progresso in cui versa il settore. Da un lato, infatti, si chiede alle azioni in Rete di raggiungere un obiettivo strategico complesso e fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, che un utilizzo semplice di Internet in modo univoco non riuscirebbe a portare, dall'altro questo obiettivo non trova forte attenzione nelle componenti complementari di gestione delle vendite, della relazione e del servizio al cliente. Sembra quindi che vi sia ancora un dominio della speranza, più che dell'azione coerente. Un altro possibile segnale della situazione settoriale non di punta si manifesta anche nel basso punteggio riservato alla voce "risposta a richieste specifiche di clienti/fornitori/forza vendita", che sottolinea come non vi sia una trazione reciproca lungo la filiera per assumere comportamenti avanzati nell'utilizzo di Internet.

Queste note vanno considerate all'interno di una situazione in cui tutti i settori manifestano un significativo distacco tra gli obiettivi dichiarati e le azioni realmente perseguite. La distanza è, infatti, notevole quando si evidenziano i risultati della valutazione dei siti Web. Le attività di personalizzazione della comunicazione e di servizio al cliente, tipiche sia delle relazioni di business sia di utilizzo avanzato della Rete mostrano punteggi molto bassi. Seppur in maniera meno accentuata lo stesso avviene per le variabili che identificano un coinvolgimento limitato delle imprese nelle strategie Internet rivolte al mercato, come le transazioni, le informazioni commerciali e sull'impresa, la qualità dei contenuti del sito. Le variabili che raggiungono i punteggi più elevati (facilità di fruizione, navigabilità e visibilità) dipendono dal fornitore di soluzioni Internet (ad es. provider, web agency) che da attività interne delle imprese. Si evidenzia così una dicotomia interna alle imprese, tra gli obiettivi e le azioni, a cui se ne somma un'altra esterna tra la relativa alta competenza dei fornitori di soluzioni Web e la relativa bassa attenzione delle imprese al loro ruolo di attore nell'uso di Internet.

La mappa dei comportamenti Web delle aziende oggetto di analisi si fonda su due dimensioni principali che spiegano complessivamente il 66% della varianza. La dimensione principale della mappa (53% della varianza) ha due punti focali che riguardano l'orientamento alla comunicazione e al servizio attraverso il sito Web, l'altra dimensione (13% della varianza) si divide tra l'orientamento corporate e l'orientamento al visitatore del sito (Fig.2.3).

Fig.2.3. - Punteggi medi di ogni macrovariabile di valutazione

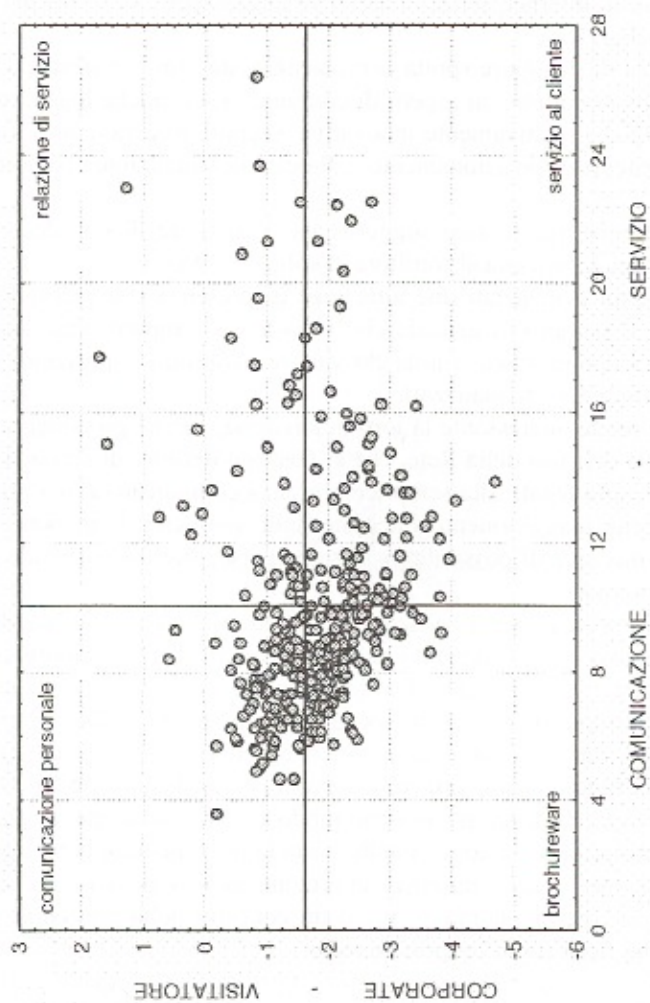


Ciò individua quattro spazi di azione Internet da parte delle imprese analizzate. Il quadrante in alto a sinistra, definito "comunicazione personale" contiene i siti delle imprese che hanno sviluppato una strategia di comunicazione orientata maggiormente al coinvolgimento del visitatore, attraverso proposte multimediali, di comunità e in generale di facile fruizione del sito Web. Il quadrante in alto a destra, denominato "relazione di servizio", raccoglie le imprese che cercano di proporre un alto orientamento al cliente e ai contenuti di servizio, focalizzandosi sulla costruzione di una forte relazione di mercato. Il quadrante in basso a destra, denominato "servizio al cliente", è caratterizzato da siti web con un alto livello di servizio ai clienti sviluppato su basi standard. Il quadrante in basso a sinistra, denominato "brochureware" è infine caratterizzato da imprese che assegnano a Internet il solo presidio di politiche di comunicazione e immagine istituzionale. Il posizionamento web dei siti analizzati si concentra nell'area centrale della mappa, evidenziando, da un lato, una scarsa originalità strategica delle imprese che sembrano affidarsi ai fornitori di soluzioni Internet per le scelte Web, dall'altro, un atteggiamento imitativo, emergente soprattutto dall'analisi più specifica, dove si nota come gli appartenenti a uno stesso settore tendano a replicare reciprocamente le soluzioni che notano nei concorrenti, in ciò spinti anche dall'affidarsi sostanzialmente alle proposte dei fornitori, i quali tendono a mettere in azione economie di replica nelle loro proposte, che finiscono per aumentare l'omogeneità delle soluzioni adottate dalle imprese.

Internet diviene così, come suggerisce Porter (2002), un fattore che finisce per diminuire la differenziazione strategica, invece di divenire la fonte di nuovi vantaggi competitivi.

Come si è visto, la mappa di posizionamento (Fig.2.4) che emerge dall'analisi fattoriale evidenzia un nucleo centrale che raccoglie la maggioranza dei siti Web, il cui baricentro è spostato sui quadranti di sinistra, quelli che assegnano maggiore enfasi alle strategie di comunicazione su quelle di servizio. Da questo nucleo centrale si nota un'area di allargamento, meno intensa e frequentata, ma comunque nettamente individuabile, orientata verso lo sviluppo di relazioni di servizio.

Fig.2.4. - Posizionamento dei siti web aziendali



Le imprese presenti nel settore "servizio al cliente" fondano le loro strategie Web sullo stesso presupposto di base del gruppo precedente: l'uso della rete come veicolo di servizio. In questo caso, però, l'azione di servizio è identificata su basi di standardizzazione più che di personalizzazione. Tale scelta può derivare dalle condizioni di mercato, dalla tipologia di clientela, dalle caratteristiche di servizio da erogare. In questo gruppo, così come in quello precedente, sono presenti imprese che in genere possiedono una cultura e abitudine alle strategie di marketing elevate, trasferite anche in Internet. La qualità dei contenuti è, in genere, elevata e il loro aggiornamento è curato con attenzione. Per questi due ultimi gruppi di imprese si può parlare di un'evoluzione dell'orientamento di marketing dell'impresa, attraverso l'utilizzo del Web. Le imprese presenti nei quadranti di destra cercano di utilizzare Internet per sviluppare vantaggi competitivi distintivi, come si nota dalle maggiori distanze tra i diversi posizionamenti, e per creare condizioni di lock-in verso i clienti sulla base della relazione di servizio.

Il 20% circa delle imprese del campione utilizza un'area riservata a partner o clienti, attraverso una extranet. I servizi che risultano maggiormente presenti sembrano essere quelli legati alla gestione degli ordini, infatti il 70% delle aziende che utilizzano una extranet ha attivato form d'ordine per i clienti, e la stessa percentuale attiva il tracking dell'ordine on-line. Non c'è coincidenza perfetta tra le aziende che hanno attivato l'ordine on-line e aziende che applicano il tracking dell'ordine in quanto questo può essere fatto anche per gli ordini tradizionali. Ancora una volta si evidenzia una condizione di utilizzo imperfetto, o meglio, di graduale apprendimento d'uso della Rete.

Dai questionari raccolti si può rilevare che le aziende investono molto di più nello sviluppo iniziale del sito, rispetto a quanto assegnano alla sua manutenzione e aggiornamento. Ciò autorizza a pensare che l'uso di Internet non sia ancora stato integrato all'interno dell'azienda come strumento quotidiano di marketing, ma venga visto soprattutto come investimento a parte, spesso quasi in modalità una tantum.

I principali elementi emersi dall'analisi rispetto all'utilizzo di Internet, come strumento di business, evidenziano che i diversi settori analizzati sono in una posizione ancora iniziale dello sfruttamento delle potenzialità di Internet nelle attività di business e si concentrano prevalentemente su aspetti di comunicazione e di presenza on line, anche se si sta sviluppando l'area di servizio. Non vi sono significative differenze tra i vari settori, se non in marginali applicazioni specifiche, dovute alla vocazione business-to-business piuttosto che consumer. La concorrenza internazionale considerata nel campione si presenta sostanzialmente ad un livello più alto di quella italiana. Esiste, infine, una difformità tra il pensiero e le azioni, nel senso che gli aspetti ritenuti im-

portanti non sono sempre tradotti in azioni da parte delle imprese, con particolare riguardo allo sviluppo interattivo delle relazioni di mercato.

2.3. Analisi di alcuni casi di eccellenza

Come si è accennato, Internet può essere utilizzato dall'impresa come strumento a supporto della gestione delle relazioni che essa instaura con gli attori interni, con i partner e con i mercati a cui intende offrire i suoi prodotti. Nella pianificazione della strategia e nella definizione del modello di business da adottare, una delle analisi che dovrebbero essere svolte dalle aziende riguarda l'osservazione dei casi eccellenti. Un ruolo fondamentale è infatti svolto dal *benchmarking*, la ricerca continua di pratiche significativamente migliori, che determinano una performance competitiva superiore (Watson, 1995).

Affrontando il problema da un punto di vista plurisetoriale si è ritenuto utile svolgere un'analisi *benchmarking* più puntuale, che evidenziasse dei modelli di eccellenza in uno specifico processo, in una particolare relazione, in qualche modo astratta dalla condizione settoriale dell'impresa in osservazione. Come si è anticipato, l'analisi comprende sia aziende operanti nel settore del *business to business*, sia aziende operanti nei settori del *business to consumer*, ma per queste ultime si farà riferimento alle sole attività di gestione che coinvolgono il cliente intermediario commerciale, non ritenendo opportuno affrontare in questo contesto il rapporto con il consumatore finale, che avrebbe comportato la definizione di un diverso ambiente di riferimento. L'analisi di benchmarking è stata condotta su 21 aziende italiane e internazionali, generalmente di piccole e medie dimensioni, anche se sono presenti alcune grandi imprese, appartenenti a 6 settori (mobile e arredamento, materie plastiche, alimentare, elettronica, articoli per ufficio, abbigliamento). Di seguito si presentano brevemente 4 casi esemplificativi, mentre le valutazioni complessive si riferiscono all'insieme delle imprese analizzate.

I casi sono riassunti nei riquadri A, B, C e D, mentre in Fig.2.6 sono ricordati secondo la relazione che hanno saputo gestire con eccellenza. Il caso Pds Imaging Components viene presentato per il successo riscontrato nella gestione della rete di vendita, il caso Taplast nella relazione con i clienti il caso Snaidero per il progetto che ha coinvolto la relazione tra l'azienda e i clienti business, i distributori, e il caso Loison per l'approccio verso nuovi mercati internazionali.