

Internet, marketing e imprese minori: quali problemi?

Tiziano Vescovi

Introduzione

Da non molti anni il «marketing elettronico» ha fatto la sua apparizione tra gli strumenti utilizzati dalle imprese nel loro rapporto con il mercato, anni caratterizzati da una velocità di sviluppo senza precedenti per un medium. Internet è, infatti, il fenomeno che caratterizza questa fine secolo, soprattutto come evento e motore di cambiamenti in campo sociale ed economico. Il secondo campo riguarda ovviamente più aspetti, alcuni dei quali immediatamente misurabili, altri più profondi e meno evidenti che richiedono analisi più approfondite (Hoffman e Novak 1996a, 1996b; Berthon, Pitt e Watson 1996; Morgan 1996).

Tra i primi, i numeri che colpiscono di più riguardano lo sviluppo dei siti commerciali, la quantità delle pagine Web presenti in rete, la diffusione della posta elettronica nelle imprese, nelle scuole e nelle professioni, il numero di viaggiatori. Sono numeri che mutano quotidianamente e che si fatica ad aggiornare. Esiste però un'altra verità. Tutte le previsioni sulle dimensioni del commercio elettronico si sono rivelate eccessivamente ottimistiche e il business diretto attraverso la rete rimane poca cosa, anche se molti prospettano un futuro radioso (Negroponte 1995; Hagel e Armstrong 1997; Mougayar 1998; Rohner 1998). In particolare, numerosi autori (Quelch e Klein 1996; Day 1996; Vescovi 1997) evidenziano le opportunità, anche in termini di internazionalizzazione (Hamill 1997; Samli, Wills e Herbig 1997), offerte da Internet alle piccole e medie imprese e alcuni ben noti casi di innovazione e relativo successo che vedono le imprese in questione come protagoniste. In effetti, quando imprese non virtuali tentano di entrare in questo ambiente virtuale il livello di insuccessi risulta elevato e i pochi successi presentano fragilità (Sahay, Gould e Barwise 1998). Esistono, quindi,

Tiziano Vescovi insegna Economia e gestione delle imprese commerciali nella Facoltà di Economia dell'Università di Venezia.

nonostante gli entusiasmi diffusi, alcuni problemi che riguardano i comportamenti d'acquisto dei consumatori o dei clienti industriali, altri che si riferiscono all'adozione e allo sviluppo del «marketing elettronico» da parte delle imprese (Tedlow 1996; O' Keefe, O' Connors e Kung 1998). In questo articolo si intende concentrare l'attenzione su questi ultimi, poiché sovente le delusioni da parte delle aziende derivano da alcuni errori di impostazione e di gestione delle strategie e azioni di marketing elettronico. Una ricerca, recentemente condotta da chi scrive, riguardante l'approccio delle imprese a Internet e il suo utilizzo nelle politiche di marketing, ha fatto emergere alcuni problemi tipici di introduzione del commercio elettronico.

La ricerca ha coinvolto ottanta imprese dislocate su tutto il territorio nazionale, con una prevalenza di imprese di dimensioni medio-piccole, cui è stato sottoposto un questionario composto da quarantatré domande divise in otto sezioni, riguardanti le motivazioni di utilizzo di siti Web aziendali, le principali caratteristiche del sito, gli aspetti organizzativi legati alla sua introduzione, l'integrazione con le altre politiche e attività di marketing condotte secondo schemi più tradizionali e l'utilizzo delle informazioni raccolte attraverso la rete. Le imprese che hanno risposto sono state quarantasei. Dodici imprese sono state contattate in una seconda fase, relativa a un progetto di ricerca e assistenza all'introduzione di attività di *Internet marketing*, a partire dal secondo semestre del 1998.

I risultati della prima indagine hanno permesso di individuare alcune aree problematiche nell'uso di Internet da parte delle imprese, aree che sono state oggetto di ulteriore approfondimento nella seconda fase, operata soprattutto con la collaborazione di imprese di piccola e media dimensione¹, sulle quali si è focalizzata l'attività dei ricercatori, soprattutto considerando le opportunità che la Rete offre alle imprese minori. Innanzitutto le basse barriere di accesso in termini di costo e di conoscenze tecnologiche necessarie pongono le piccole e medie imprese in una relazione di quasi parità nei confronti delle imprese maggiori. Inoltre, la ridotta dimensione spesso consente una minore complessità organizzativa, che si traduce in: semplificazione costruttiva dei siti e maggiore coerenza comunicativa e di marketing. A ciò si accompagna generalmente una maggiore velocità decisionale, che si trasforma spesso in vantaggi competitivi in un ambiente mediato da computer. Infine, le imprese minori sono generalmente impegnate in relazioni di mercato di tipo diretto con la clientela e fortemente disegnato su specifiche esigenze.

¹ Le diverse imprese coinvolte appartengono ai seguenti settori: mobili e arredamento, assicurazioni, turismo, stampa e grafica, abbigliamento, farmaceutica, pubblicità e design.

ze, a differenza delle grandi aziende sovente alle prese con mercati di massa, interiorizzando in tal modo un approccio di comunicazione e di marketing maggiormente focalizzato, più vicino alle potenzialità d'uso e alla cultura di Internet marketing.

La seconda fase della ricerca ha consentito di isolare, seppure nell'ambito delle specificità che connotano ogni singola impresa, sei problemi ricorrenti, anche se in grado e intensità diversi, nell'introduzione di Internet marketing nelle imprese di piccole-medie dimensioni. In particolare, gli aspetti critici individuati hanno riguardato i seguenti temi:

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

Tali problemi rappresentano cause di difficoltà e di rallentamento nell'introduzione di Internet marketing nelle imprese minori, talvolta di fallimento. Nondimeno, essi non sono insuperabili, soprattutto se l'azienda raggiunge un sufficiente grado di consapevolezza della loro esistenza, riuscendo quindi a porre in atto contromisure adeguate.

1. La definizione di una chiara strategia di marketing

Impressioni, ricerche e testimonianze (Vescovi 1998a) fanno emergere innanzitutto un atteggiamento attendista, maggioritario presso le imprese che entrano in rete con un proprio sito. Spesso si sviluppa una presenza Web giusto per testimoniare la propria esistenza, seguendo essenzialmente un reciproco comportamento imitativo della concorrenza, senza chiari obiettivi e con ancor meno chiare strategie. In parte, questo atteggiamento è dovuto al basso costo, almeno iniziale, che l'operazione comporta, in parte alla sensazione che si tratti di attività di importanza molto secondaria e quindi dove gli eventuali errori o mancanze non procureranno danni percettibili, così come un forte impegno non darà, a breve, risultati apprezzabili.

Avviene allora che le imprese sviluppino il proprio sito in forma standard o imitativa e poi lo abbandonino con le stesse possibilità di

successo di un messaggio in una bottiglia, lanciata nell'oceano. Questa situazione è stata riscontrata nella quasi totalità dei casi esaminati dove era già stato sviluppato un sito Web al momento dell'inizio dell'attività di analisi. Queste imprese avevano sviluppato un sito vetrina², giustificando la sua insufficienza con la provvisorietà, l'*outsourcing*, le scarse risorse a disposizione.

Internet è innanzitutto un'opportunità di marketing interattivo (Hoffman e Novak 1996a) e l'interazione è un'operazione che deve essere quotidianamente rivitalizzata. L'opportunità offerta dalle reti di computer è proprio quella di sviluppare il livello di interattività tra fornitore e cliente, tra impresa e mercato. Spesso l'equivoco di fondo è sul ruolo da assegnare alla presenza in Rete. Internet non è una vetrina su cui apporre il proprio marchio: la dimensione della vetrina è così grande e il numero dei marchi è talmente alto che si finisce per risultare invisibili. Nelle prime riflessioni attorno alla Rete (Hoffman e Novak 1996a; Morgan 1996) emergeva il rovesciamento della logica comunicativa tradizionale delle imprese: il cliente-consumatore da *passivo*, esposto ai messaggi veicolati da altri mezzi come la stampa o la televisione, diveniva *attivo*, andava in altre parole a cercare le informazioni, le comunicazioni. Questa semplice constatazione ha creato un equivoco: si è pensato che, di conseguenza, l'impresa potesse restare passiva, in attesa del visitatore. Ciò era forse vero solo nella fase pionieristica, quando i siti aziendali erano in numero limitato e i «viaggiatori» erano «hobbisti» appassionati alla scoperta di un nuovo mondo. Questa fase si è però conclusa e la situazione attuale è diversa, caratterizzata da alcune condizioni che impongono una nuova riflessione:

- il numero dei siti aziendali presenti in rete è altissimo e supera il milione (solo le aziende italiane sono circa 60.000), rendendo difficile la ricerca;
- la dimensione dei singoli siti è crescente, sia in numero di pagine sia in collegamenti reciproci, e il tempo necessario alla visita completa è molto superiore a quello che il visitatore vi può dedicare;
- il numero degli utenti di Internet è superiore ai cento milioni (i dati vanno da 110 a 130 milioni), con una crescente differenziazione di tipologie di utenti, di culture, di approcci;
- la tipologia degli utenti è mutata da una maggioranza di hobbisti appassionati (*browsers*) a una di utilizzatori dell'informazione (*searchers*).

² Il sito definito «vetrina» consiste generalmente in una *home-page* con poche, basilari informazioni utili al visitatore, una ridondanza di informazioni autoreferenziali, assenza di interattività, bassissimo valore di visita.

chers), i quali visitano la rete con obiettivi specifici e molto differenziati, seguendo un'ottica economica.

Si passa quindi da una situazione *utente attivo / azienda passiva* a una condizione *utente attivo / azienda attiva*, dove entrambe le parti devono cercarsi per creare una significativa probabilità di incontro.

Condizione necessaria è lo sviluppo di una chiara strategia della propria presenza in rete, supportata da investimenti adeguati e da una costante attività propulsiva, come avviene per ogni altra scelta aziendale (Bishop 1998). Ciò significa individuare target, obiettivi, modalità, strumenti e risorse specifiche, per azioni che non si esauriscono nella preparazione e pubblicazione del sito aziendale, ma che continuano costantemente per mantenerlo vivo e attraente, per sviluppare una relazione più ricca con la clientela.

I casi analizzati in diverse ricerche (Schlosser 1998; Vescovi 1998b) hanno purtroppo evidenziato un atteggiamento prevalente di sottovalutazione del problema dell'aggiornamento e della continua rivitalizzazione del sito. La stragrande maggioranza dei siti aziendali è, infatti, abbandonata dopo la creazione, con bassissime opportunità di relazione interattiva, sovente rappresentata dal solo indirizzo di posta elettronica, con limitati aggiornamenti. Sono siti destinati ad essere ignorati dagli utenti potenziali, di solito anche dai clienti attivi. La causa è da ricercarsi in un errore culturale di fondo: il sito non è una brochure da far predisporre a un'agenzia, non è nemmeno un programma software di pertinenza del centro informatico aziendale, è uno *strumento di contatto con il mondo esterno*, per azioni di marketing, di comunicazione, d'immagine, di vendita.

I costi d'investimento di un sito Web dovrebbero quindi considerare due fasi, quella d'introduzione e quella di mantenimento. Ovviamente il costo di mantenimento ha una struttura di tipo permanente, mentre quello d'introduzione è *una tantum*. Il costo di mantenimento va perciò considerato all'interno di un piano di marketing, dove si assegna un ruolo specifico allo strumento rappresentato da Internet.

Pur considerando le singole specificità, dovute a realtà aziendali diverse, si possono identificare, all'interno di molte proposte dei ricercatori (Hoffman e Novak 1996; Berthon, Pitt e Watson 1996), almeno tre diversi tipi di siti commerciali, che sottintendono tre strategie di fondo, seppur rudimentali, di Internet marketing. I tipi in questione a volte si integrano come parti diverse di un'unica proposta, altre volte domina un tipo sugli altri. Ecco di seguito le tre soluzioni:

- il sito di *corporate image*;
- il sito di marketing e comunicazione;
- il sito di vendita.

Il ruolo del *sito di corporate image* è quello di presentare l'impresa ai vari pubblici ai quali essa si rivolge, quindi: clienti, investitori, finanziatori, comunità locali, enti pubblici, associazioni, personale interno, collaboratori esterni e così via, insomma a tutti gli *stakeholders* dell'impresa. Ovviamente la struttura, i contenuti, le forme e i linguaggi utilizzati devono considerare questa molteplicità di possibili utenti, con un approccio più istituzionale. Gli obiettivi del *sito corporate* sono perciò quelli di informare sulle varie attività dell'impresa, sulla sua storia e sui suoi valori al fine di creare un atteggiamento positivo nel pubblico.

Il *sito di marketing e comunicazione* persegue obiettivi diversi: vuole essere uno strumento di dialogo con il mercato e i suoi attori. In questo caso, il sito deve essere attraente, deve offrire valore al visitatore, deve promuovere lo sviluppo di relazioni. La differenza tra le soluzioni sviluppate dalle varie aziende è qui molto elevata, rispetto al tipo precedente, poiché diversi possono essere i target e gli obiettivi di marketing. Nei casi analizzati sono stati sviluppati, in una fase più avanzata, siti di marketing centrati sui distributori, sui clienti, su comunità di potenziali consumatori, su influenzatori del processo d'acquisto. La logica di costruzione segue, in questo caso, le regole della comunicazione commerciale e della fornitura di servizi. Il sito di marketing è un sito che raccoglie le opportunità di comunicazione pubblicitaria, di incentivi promozionali, di comunicazione diretta, di ricerche di mercato (attraverso questionari *on-line*) e di fornitura di servizi (ad esempio, informazioni e aggiornamenti commerciali, strumenti software, istruzioni e consigli d'uso, formazione, consulenza) che ricambino con un valore sufficiente lo sforzo di visita dell'utente e lo stimolino a visite successive.

Il *sito di vendita* è, infine, orientato allo scambio di beni e servizi a pagamento. In questo caso, la complessità aumenta. Si presentano nuovi problemi di gestione che comprendono aspetti logistici e distributivi, finanziari e di pagamento. Occorre costruire un network in grado di offrire il pacchetto di servizi necessario al funzionamento del sistema, dove gli attori principali sono almeno tre: l'impresa, il corriere, la banca. I prodotti oggetto di scambio devono poi essere in qualche modo adatti o adattati al mezzo; ad esempio, la vendita di software è semplificata dal fatto che la sua distribuzione può avvenire attraverso la Rete, che i tempi di produzione (replicazione) sono minimi, che l'installazione presso l'utente è semplice. Ovviamente nel caso di beni come mobili o abbigliamento le difficoltà aumentano, ma si possono studiare linee di prodotto specifiche, che la Rete può accettare con maggiore facilità. Il sito di vendita deve essere strutturato in modo da facilitare la scelta e l'acquisto del prodotto, il pagamento e l'informazione sullo stato della consegna.

Gli obiettivi e le strategie devono perciò essere chiariti e valutati prima di iniziare la costruzione della presenza aziendale in rete (Watson, Akselsen e Pitt 1998). Ovviamente, ciò non pregiudica successive modificazioni e ampliamenti, ma evita facili errori nell'impostazione, che conducono ad attese eccessive e a delusioni profonde.

2. Il cambiamento delle regole e dei paradigmi di marketing

Vi sono due approcci al marketing in Internet: il primo ritiene che si tratti giusto di un nuovo mezzo, come lo è stato a suo tempo la televisione, un mezzo con regole proprie da conoscere, ma che non cambia le regole del gioco; il secondo ritiene invece che Internet rappresenti la nascita di nuovi paradigmi (Hoffman e Novak 1996a), di un nuovo modo di porsi in relazione con il mercato, una rivoluzione nel marketing i cui effetti, per ora appena percettibili, non tarderanno a farsi sentire.

Lasciamo sullo sfondo questo dibattito, cercando di vedere quali possano essere alcuni evidenti cambiamenti che l'introduzione di Internet prospetta per le politiche di marketing dell'impresa.

Innanzitutto, la diffusione di Internet dipende da alcuni elementi di cambiamento non immediati, anche se relativamente rapidi. Non si può infatti prescindere dalla diffusione dell'hardware, e da quella – più nascosta ma forse più importante – delle competenze d'uso. Possedere un personal computer multimediale è attualmente l'elemento minimo necessario per utilizzare la Rete. Sotto questo profilo, si presentano due ostacoli: uno è quello del costo della dotazione hardware da parte delle famiglie; l'altro è dato dalle competenze necessarie per farlo funzionare. Se la difficoltà incrementale è piuttosto bassa, quella iniziale è altissima. Chi non usa abitualmente il computer assai difficilmente entrerà nella Rete, chi lo usa dovrà compiere uno sforzo bassissimo per imparare a usare un browser. Una situazione analoga, anche se diversa nei numeri, esiste nelle imprese: non tutti possiedono competenze minime per accedere alle tecnologie. Ovviamente questo gap va colmandosi con il tempo: le nuove generazioni (Tapscott 1998) crescono in un ambiente assai favorevole all'apprendimento digitale e nell'arco di alcuni anni la diffusione sarà altissima. Chi entra oggi in impresa non può non avere competenze informatiche e l'uso del computer diverrà in brevissimo tempo un requisito di base: le attività di comunicazione non potranno prescindere da questo sviluppo che non è tanto tecnologico, quanto soprattutto culturale.

Un secondo problema concerne le applicazioni di marketing. Internet rende possibile la comunicazione *many-to-many* (Hoffman e Novak

1996a; Mandelli 1998), che pone nuove regole alla diffusione, al reperimento e alla selezione dei messaggi. Il controllo della comunicazione aziendale non appartiene più solo all'impresa, ma viene condiviso all'interno della Rete (ciò indipendentemente dal fatto che l'impresa sia presente o meno con un proprio sito) come in un gigantesco gioco di «comunicazione bocca a bocca», dove il risultato sull'immagine aziendale è assai poco prevedibile. Quello che un tempo caratterizzava piccole comunità diventa parte dell'intero mondo e in tempi strettissimi. Ad esempio, se si diffonde in Rete un messaggio negativo su un prodotto è assai difficile controllarne gli effetti o fermarlo, così come controbatterlo. Questa situazione è ampiamente sottovalutata, sia nei suoi aspetti negativi sia in quelli positivi, dalle imprese, forse perché Internet è ancora considerata un fenomeno relativamente circoscritto, ma i dati più recenti relativi al numero di utenti configurano una nuova situazione. Nei casi analizzati si è evidenziata questa sottovalutazione, accompagnata da uno sconcerto e da una preoccupazione successivi, con azioni di rallentamento dell'introduzione di Internet in impresa, più orientati alla speranza di fuggire il problema che a cercare gli strumenti e le soluzioni per la sua gestione. Solo nel momento della presa di coscienza di uno dei paradigmi fondamentali della comunicazione, «non si può non comunicare» (Watzlawick, Beavin e Jackson 1971), le imprese hanno affrontato – quasi con rassegnazione – l'ipotesi di sviluppare nuovi sistemi di comunicazione e di marketing, in una forma assolutamente reattiva e non proattiva, ponendosi in posizione di difesa dell'esistente e non cogliendo le potenzialità e le nuove opportunità che possono sorgere. Sono quindi necessarie nuove politiche di comunicazione interna ed esterna, sia per quanto riguarda gli utenti finali sia il *business to business*, che affrontino la gestione di una comunicazione e di un marketing aperti e diffusi.

Il commercio elettronico traccia poi un nuovo quadro nelle relazioni di mercato, riguardante il futuro della distribuzione. Già alcuni settori risentono dello sviluppo del contatto diretto tra produttori e utenti; i servizi, per la loro natura immateriale, meglio si adattano a questi primi segnali. Assicurazioni, turismo, finanza sono ambiti dove comincia a farsi strada la preoccupazione degli intermediari, che si vedono scavalcati mediante la Rete. Da un lato, l'impresa deve saper gestire l'opportunità di raggiungere il cliente finale riducendo e gestendo i prevedibili conflitti con la distribuzione, che potrebbero creare situazioni critiche sul mercato tradizionale; dall'altro i distributori senza sfiancarsi solamente in battaglie di resistenza, alla fine comunque senza speranza, devono inventarsi un nuovo ruolo nel mercato, ridisegnando il proprio business, utilizzando Internet come opportunità di servizi innovativi.

Anche la gestione del tempo affronta importanti cambiamenti a causa di Internet. La risposta al cliente, l'informazione, il servizio subiscono una forte richiesta di accelerazione nella Rete, poiché tutto avviene in tempo reale. Con la presenza nel Web l'impresa deve programmare e predisporre una capacità di risposta assai diversa da quella a cui era abituata. Questa necessità la porta verso una nuova frontiera complessa e affascinante, quella della diffusione della comunicazione, dell'impresa aperta. La necessità di rendere rapide le risposte, la velocità di rinnovo informativo, la facilità di accesso al mezzo di comunicazione, fanno sì che una tendenza prevedibile e inarrestabile sia quella della diffusione all'interno dell'impresa della capacità di comunicare. Internet apre molte porte verso l'esterno e attraverso queste porte passa una moltitudine di comunicazioni, messaggi, informazioni. L'impresa ha di fronte una ulteriore sfida: come mantenere coordinamento e coerenza verso l'esterno. Sono infatti sempre meno efficienti i punti di controllo, che si trasformano facilmente in colli di bottiglia; occorre quindi costruire le condizioni *ex ante* della coerenza, così come si è fatto per la qualità, attraverso il rafforzamento di una cultura comune sui valori dell'impresa e sui modi di comunicare.

3. L'integrazione con gli strumenti e le attività di marketing tradizionale

L'introduzione di un sito aziendale rappresenta spesso l'occasione per un'analisi delle politiche e degli strumenti di comunicazione adottati dall'impresa (Vescovi 1998a). È infatti un momento in cui vengono riuniti in un unico «formato» aspetti spesso considerati separatamente, attribuiti alla responsabilità di unità organizzative o persone diverse. Pensiamo, ad esempio, di dover inserire nel sito la storia dell'impresa, un estratto dal bilancio pubblicato, l'*house organ*, una comunicazione pubblicitaria, una promozione, parti del listino e riferimenti a persone da contattare. Tali attività, tutte di comunicazione, coinvolgono solitamente diversi enti aziendali: marketing, vendite, amministrazione, personale, relazioni esterne e così via. Raramente tali enti si coordinano sui format, le strategie e i messaggi da dare all'esterno e all'interno dell'organizzazione. Il sito è una formidabile occasione di confronto, di costruzione di coerenze, ma pone in evidenza le mancanze, gli errori, le insufficienze di quanto fatto fino a quel momento. Ad esempio, in un'impresa tra quelle oggetto d'indagine, sono emerse notevoli incoerenze nei formati di immagine utilizzati fino a quel momento: i marchi erano molteplici e senza obiettivi e posizionamento definiti, apparivano in forme e

in colori diversi, le politiche di comunicazione e di vendita erano affrontate secondo tradizione e non per deliberata scelta strategica. Per molti mesi, messo di fronte a queste evidenze, il management ha preferito fermare l'introduzione di attività di Internet marketing piuttosto che affrontare e risolvere problemi di fondo, che avrebbero provocato cambiamenti nella quiete organizzativa. Le imprese eccellenti colgono l'opportunità per migliorare le loro prestazioni di comunicazione, altre preferiscono non intaccare equilibri consolidati, costruendo siti incoerenti e contraddittori: pur di non risolvere i problemi emersi all'interno, sono disposte a mostrare tali problemi all'esterno. Far costruire il sito confidando solo su competenze tecniche e di software, senza considerare le necessarie competenze nell'ambito della comunicazione e del marketing conduce a problemi di immagine e di risultato, il sito Web è infatti un possibile punto di partenza per analisi e azioni di comunicazione integrata (Schultz, Tannenbaum e Lauteborn 1994).

Un secondo aspetto riguarda ovviamente le attività di marketing integrato che considerino Internet come campo d'azione. Innanzitutto, vi è una prima occasione data dal lancio commerciale del sito. Non basta, infatti, pubblicare il sito nella Rete per accogliere visite da parte del target: la dimensione di Internet e il numero delle alternative a disposizione del viaggiatore riducono fortemente la possibilità dell'impresa di essere trovata e visitata. Si impone una campagna di comunicazione diretta ai potenziali utenti del sito Web, per rendere nota la sua esistenza e i vantaggi offerti. Un primo momento di marketing integrato è quindi questo, dove vengono utilizzati i mezzi classici (stampa, *direct*



Fig. 1. La rete delle attività di Internet marketing.

response, tv, radio, affissioni) per promuovere la presenza in Rete. Si tratta naturalmente di un passo iniziale, poiché ogni azione di marketing che ci si propone di promuovere in Internet va coordinata con le altre più tradizionali. Ad esempio, può rendersi necessario il coinvolgimento della distribuzione in una campagna promozionale, una riconsiderazione delle politiche di servizio al cliente nella creazione di un nuovo servizio interattivo in Rete, un collegamento stretto tra le ricerche di mercato classiche e quelle svolte in Rete e così via. L'ingresso dell'impresa in Internet comporta un'accelerazione dell'integrazione delle politiche di marketing.

4. Convinzione e coinvolgimento dell'impresa nel progetto di Internet marketing

L'introduzione di un'innovazione in impresa non è mai un processo facile. Si chiede alle persone di cambiare abitudini consolidate, di appropriarsi di nuove conoscenze, di ripensare a quanto si fa sotto una diversa luce, di accrescere la propria partecipazione attiva. Il caso di Internet non è diverso e, in più, spesso i suoi risultati non sono per nulla immediati. Se ad esempio si costruisce un sito *corporate*, il frutto di tale azione si misura in periodi medio-lunghi, come ogni attività di relazioni esterne. Se si sviluppa un sito di marketing, occorre confrontarsi con i tempi delle promozioni e della pubblicità. Se si introduce un sito di vendita, occorre fare i conti con le abitudini del consumatore o del cliente, che non si modificano all'improvviso.

Da un lato la richiesta di cambiamento, dall'altro tempi non immediati per i risultati e la necessità di un investimento continuo in aggiornamento fanno sì che a rapidi entusiasmi succedano altrettanto rapide delusioni, che portano a un errore fatale: l'abbandono del sito, la rinuncia alla sua costante rivitalizzazione e quindi alla sua morte.

Tutti i casi analizzati evidenziano con chiarezza che il tasso di innovazione, l'assenza di regole certe, le interazioni tra le varie unità rendono indispensabile un requisito preliminare: la volontà e la convinzione forte da parte dell'impresa di *partecipare all'avventura*. Questa volontà si manifesta in almeno tre condizioni:

- la presenza di un «campione aziendale»;
- la scelta di un *project leader* forte;
- una pianificazione attenta e rigorosa del processo.

Il *campione aziendale*, una persona di rilevante autorevolezza all'interno dell'organizzazione, consente di dar forza al progetto e di focalizzare l'attenzione dell'intera impresa sulla necessità di successo dell'operazione, assegnando valore strategico alle attività in Internet. Nelle imprese minori questa figura è spesso quella dell'imprenditore, nelle imprese più grandi è di un top manager. A questo va affiancato un *project leader* che possieda una significativa autonomia decisionale e un forte coinvolgimento emotivo nell'operazione. Al *project leader* sono demandate le attività di coordinamento, stimolo, proposta e sollecito, che richiedono una presenza assidua sul progetto. Almeno per la durata dello sviluppo, il sito Web aziendale dovrebbe rappresentare la sua principale, se non l'unica, area di lavoro. I casi in cui questo non avviene chiaramente evidenziano non solo difficoltà e ritardi nello sviluppo del sito Web aziendale, ma anche un'evidente riduzione della qualità del sito stesso.

La definizione di un *piano specifico*, dove siano previsti obiettivi chiari assegnati al marketing in Internet, tempi precisi, risorse definite, sistemi di valutazione dei risultati, è una condizione irrinunciabile se si vuole arrivare alla costruzione del sito in condizioni di qualità sufficiente (Bayne 1997). Nelle aziende dove ciò non avviene, si assiste a rallentamenti e sfilacciamenti del progetto, seguiti da improvvise accelerazioni anche in condizioni di preparazione non adeguata, che danno forma a presenze in Internet rabberciate, parziali e a volte controproducenti. Insomma, la definizione e lo sviluppo delle attività di Internet marketing è una scelta importante per l'impresa e come tale va considerata, preparata e applicata.

Condizione essenziale per attuare politiche di Internet marketing è comunque che i responsabili di marketing introducano nel loro quadro sistematico di approccio al mercato le potenzialità rappresentate da Internet, il che ovviamente non implica che essi possiedano elevata competenza tecnica, quanto piuttosto che ne sviluppino una di carattere culturale.

Le tre condizioni sin qui tratteggiate devono essere presenti contemporaneamente e una non supplisce alle carenze dell'altra. Tre casi emergenti dalla ricerca sono risultati indicativi. Nel primo l'impresa procedeva a singhiozzo nell'introduzione di attività di Internet marketing secondo l'impulso temporaneo dato dal campione aziendale e si fermava subito dopo. Vi era, infatti, un *project leader* debole, anche se la pianificazione era stata correttamente disegnata. Nel secondo, di fronte a un *project leader* forte e a una pianificazione attenta, l'assenza di un campione aziendale ha ritardato per mesi lo sviluppo delle attività, anche in presenza di una cultura di Internet diffusa nell'impresa. Nel terzo, una