

La politica di comunicazione internazionale

9.1 Standardizzazione o differenziazione?

Così come per le altre politiche del marketing mix, anche il sistema di comunicazione a livello internazionale non differisce concettualmente da quello di un'impresa con operatività locale. Allo stesso modo, dunque, le modalità con le quali l'impresa decide le politiche di comunicazione dipendono da una molteplicità di fattori attinenti al prodotto, all'impresa stessa, alle sue strategie di marketing, nonché alle caratteristiche dei mercati di destinazione. Da ciò nascerebbe l'esigenza di adottare, nella definizione delle politiche di comunicazione internazionale, un approccio differenziato per mercato che tenga conto della disomogeneità tra paese e paese dei fattori testè indicati. Tuttavia, proprio sul tema della politica di comunicazione internazionale, ancora aperto è il dibattito sull'opportunità o meno di adottare un approccio differenziato piuttosto che standardizzato. In effetti, a fronte delle palesi differenze, l'impresa potrebbe avvertire una forte esigenza di promuovere in modo globale la propria identità di marca, la propria immagine, contenendo, conseguentemente, i costi utili ad ottenere la necessaria visibilità internazionale. Tale opportunità è strettamente connessa alle caratteristiche della domanda (omogenea/disomogenea), della concorrenza, dalla struttura organizzativa aziendale. Ma anche in presenza di similitudini, una differenziazione potrebbe essere necessaria a causa di una differente maturità della domanda e della conseguente diversità degli obiettivi di comunicazione o per effetto di barriere strutturali locali.

Inoltre, da ultimo ma non per importanza, il fatto che il mix di comunicazione è spesso funzione delle strategie di entrata prescelte, oltre che del grado di penetrazione auspicato e ottenuto dall'impresa nel tempo e delle caratteristiche dell'ambiente locale. Infatti, nella scelta di strumenti e attività di comunicazione internazionale non si può prescindere dall'influenza esercitata dai partner prescelti per l'internazionalizzazione.

9.1.1 La comunicazione globale

Essenzialmente “... il problema della standardizzazione internazionale delle politiche di comunicazione comprende due differenti aspetti: il primo ha attinenza con la dimensione organizzativa e riguarda il processo, il secondo fa riferimento esclusivo alle scelte strategiche e operative e definisce il programma di comunicazione internazionale”¹.

Inoltre, come osservato da Caroli, i contenuti della politica comunicazionale possono essere divisi in due parti: la costruzione del messaggio e la sua trasmissione. Quando queste due fasi sono scindibili, cioè realizzabili separatamente, in genere la **costruzione del messaggio** viene realizzata a livello nazionale (centralizzata), pur salvaguardando le necessità di adattamento ai singoli paesi dove avviene la penetrazione². Ciò permette di sfruttare le economie di scala e di enfatizzare l'immagine globale dell'impresa, nonché facilita il governo della comunicazione da parte delle piccole e medie imprese, che spesso legano strettamente la campagna pubblicitaria alle caratteristiche del prodotto commercializzato all'estero. La **trasmissione del messaggio** è invece un'attività la cui realizzazione, ove possibile, è tipicamente locale, in quanto comporta la scelta dei canali di comunicazione e la loro gestione. La conoscenza e il contatto diretto con i media hanno notevole importanza sulla loro scelta e sul timing del loro utilizzo. La localizzazione favorisce anche una migliore conoscenza della regolamentazione locale in materia di comunicazione e della disponibilità ed efficacia delle diverse alternative utilizzabili.

9.1.2 La comunicazione differenziata

La standardizzazione della comunicazione internazionale deve tener conto, ed eventualmente superare, alcuni fattori di differenziazione (tab. 9.1)

In relazione a tali elementi deriva anche la necessità di differenziare le modalità di utilizzo ed il peso economico delle specifiche forme di comunicazione: pubblicità, prodotto, corrispondenza, pubbliche relazioni, presentazione personale, presentazione impersonale, letteratura, punto di vendita, media permanenti.

Occorre peraltro ricordare che le imprese operanti in più mercati paesi, nella definizione della propria politica di comunicazione, devono tener conto oltre che del pubblico-obiettivo prioritario (il consumatore o cliente attuale o potenziale), anche degli altri pubblici esterni ed interni, al fine di ottenere i necessari consensi. In particolare, l'evoluzione dell'impresa in senso transnazionale presuppone, più per le imprese di medie che di piccole dimensioni, la definizione di programmi di marketing interno orientati a facilitare la comunicazione oriz-

¹ Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p.430.

² Questo è possibile attraverso la creazione di un messaggio modulare, cioè con struttura e contenuto standardizzati, ma suscettibili di adattamento che consente di aderire alle specifiche caratteristiche di ogni mercato in cui è diffuso.

zonale interfunzionale all'interno delle singole unità, tra unità centrale e periferiche o tra singole unità periferiche.

Tabella 9.1 Fattori di differenziazione della comunicazione internazionale

Differenze linguistiche: la traduzione potrebbe ingenerare una perdita di contenuto informativo, o addirittura una modifica dello stesso.

Differenze culturali: colori, gesti e modi di fare possono essere percepiti in modo diverso da mercati con culture differenti.

Differenze sociali: possono influenzare la considerazione e l'accettazione della comunicazione e delle particolari forme di pubblicità scelta.

Differenze economiche: esiste una relazione tra lo stadio dello sviluppo dell'economia (misurata in parte dal reddito pro capite e dalla distribuzione del PIL tra agricoltura, industria e servizi) e l'atteggiamento nei confronti delle varie forme e contenuti di comunicazione. Dalla dimensione del reddito disponibile del target individuato dipende la propensione all'acquisto di determinati prodotti. (che influenza la costruzione del messaggio e l'eventuale personalità del prodotto).

Differenze di prodotto: possono derivare oltre che da un diverso utilizzo del prodotto, anche dalla diversa conoscenza e penetrazione dello stesso.

Differenze di contesto: disponibilità, efficacia e costo dei vari strumenti di comunicazione.

Differenze nella regolamentazione: in termini di prodotti pubblicizzabili e contenuti di comunicazione ammessi.

Differenze ambiente competitivo: che implicano l'utilizzo degli stessi mezzi utilizzati dalla concorrenza, oppure strumenti non usati, a seconda della più generale strategia di marketing aziendale.

Fonte: Adattamento da Caroli M., 1994, p. 222 - Pellicelli G., 1999, pp.433-434 – Toyne B., Walters P., 1989.

Le strategie sui mercati esteri basate su prodotto e comunicazione

Alla luce delle precedenti considerazioni, De Mooij e Keegan individuano diverse alternative strategiche che dipendono dalle caratteristiche del prodotto e dalla standardizzazione/differenziazione della comunicazione aziendale:

- stesso prodotto / stessa comunicazione;
- stesso prodotto / comunicazione differente;
- differente prodotto / stessa comunicazione;
- differente prodotto / differente comunicazione;
- nuovo prodotto (innovazione/invenzione) / nuova comunicazione.

La prima alternativa è tipica di prodotti e marche con valenza globale, quali le carte di credito, i computer o i prodotti resi tali dalla comunicazione, ad esempio le bevande a base di cola.

La seconda possibilità si riferisce a prodotti globali che vengono diffusi a livello internazionale da programmi di comunicazione market by market, a ragione

delle diverse motivazioni di utilizzo del prodotto, del diverso stadio del ciclo di vita che lo stesso attraversa in ciascun mercato o delle diverse condizioni di utilizzo.

La terza combinazione implica lo sviluppo di una campagna sopranazionale per un prodotto che deve però essere adattato alle specificità dei mercati locali.

La quarta alternativa si riferisce a prodotti adattati localmente, come pure avviene per la comunicazione (a volte ci troviamo di fronte a marchi differenti per ogni paese-mercato).

La quinta combinazione fa riferimento a prodotti nuovi che richiedono anche l'impostazione della comunicazione ex novo.

Al di là della diatriba che rimane ancora aperta tra standardizzazione³ e differenziazione della comunicazione internazionale, è indubbio che la sua efficacia sia alla base del successo sui mercati esteri. La funzione della comunicazione e promozione sarà dunque quella di avvicinare il prodotto al consumatore, facendone conoscere le qualità e le caratteristiche, suscitando nuove adesioni e valorizzando al tempo stesso i clienti già acquisiti. Infatti, per poter vendere nei mercati esteri, non basta avere un buon prodotto, offrirlo ad un buon prezzo e attraverso canali di distribuzione efficienti, ma occorre anche informare il potenziale compratore e convincerlo all'acquisto; la funzione della promozione è proprio questa.

Push e pull strategy

La promozione può essere destinata all'intermediario (soprattutto quando l'impresa adotta una strategia di esportazione indiretta), oppure al compratore finale (in particolare quando l'impresa adotta una strategia di integrazione del mercato) e deve essere opportunamente combinata con le strategie della distribuzione.

Le combinazioni che si possono utilizzare sono:

- la push strategy, con la quale si 'spinge' il prodotto all'interno dei canali di distribuzione, convincendo i grossisti e i dettaglianti a proporre il prodotto al consumatore;
- la pull strategy, mediante la quale si convince il consumatore, attraverso la pubblicità, a 'tirare' il prodotto chiedendolo ai dettaglianti che a loro volta ne richiederanno la fornitura.

Le principali forme di promozione che si possono adottare nei mercati esteri sono:

- pubblicità;
- personale di vendita;
- incentivi all'acquisto;

³ Vantaggi della standardizzazione: immagine di marca uniforme, vantaggi organizzativi, sfruttamento ottimale delle idee più creative, condivisione internazionale del know how e delle esperienze. Svantaggi della standardizzazione: sindrome del not invented here – penetrazione inferiore rispetto ad una campagna differenziata localmente – maggiori costi di coordinamento. (Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p.436)

- comunicazioni dirette (a mezzo posta, telefono, TV, internet);
- altri elementi del marketing mix usati come metodi di persuasione;
- fiere nazionali ed internazionali – dimostrazioni pubbliche di prodotti;
- sponsorizzazioni di avvenimenti culturali, sportivi o di altro genere.

Queste forme, come avviene sui mercati nazionali, non si escludono l'una con l'altra, ma possono essere usate in combinazione tra loro. Molto spesso, come vediamo dalla tabella 9.2, le imprese che vendono all'estero passano da una forma all'altra di promozione a mano a mano che aumentano la loro penetrazione nel mercato o a seconda delle strategie di penetrazione adottate e dei loro obiettivi.

Tabella 9.2 Forme di promozione in relazione alle strategie ed agli obiettivi

Strategia	Obiettivo	Forme di promozione
Esportazione indiretta	Informare e convincere: • grandi compratori • importatori distributori • altre imprese di intermediazione	a) Pubblicità • si indirizza a compratori selezionati • canali selezionati b) Comunicazioni dirette • inviare cataloghi ai potenziali compratori c) Fiere specializzate
Vendita diretta all'estero	Informare e convincere: • intermediari (grossisti e dettaglianti) • compratori finali	a) Pubblicità (come sopra e inoltre) • normali canali verso il compratore finale b) Comunicazioni dirette (come sopra)
Integrazione nel mercato estero	Rafforzare l'immagine del prodotto per mantenere il "controllo" sulla domanda	c) Personale di vendita • prende direttamente contatti con i potenziali compratori per conto del produttore estero Quelle usate dalla concorrenza locale o quelle più adatte alla politica di marketing dell'impresa
Multinazionale /globale	Sviluppare l'immagine internazionale del prodotto	Come sopra e inoltre quelle necessarie per una politica di diffusione di un prodotto a livello mondiale.

Fonte: Pellicelli G., 1999, p.435.

Affinché la comunicazione sia efficace, chi invia il messaggio deve considerare le possibili barriere comunicazionali ed assicurarsi che chi lo riceve utilizzi lo stesso codice linguistico e simbolico. Le probabilità di successo per l'azienda aumentano quando essa è in grado di esprimere un messaggio chiaro e adattato, sia alla forma di promozione, sia alle esigenze di mercato. Vediamo ora quali sono le caratteristiche delle diverse forme di promozione, a cominciare dalla pubblicità.

9.2 La pubblicità

La pubblicità è una comunicazione inviata da chi vuole vendere il prodotto verso il potenziale compratore, con lo scopo di indurlo all'acquisto; tale comunicazione avviene senza l'intervento diretto di persone e può usufruire di mezzi

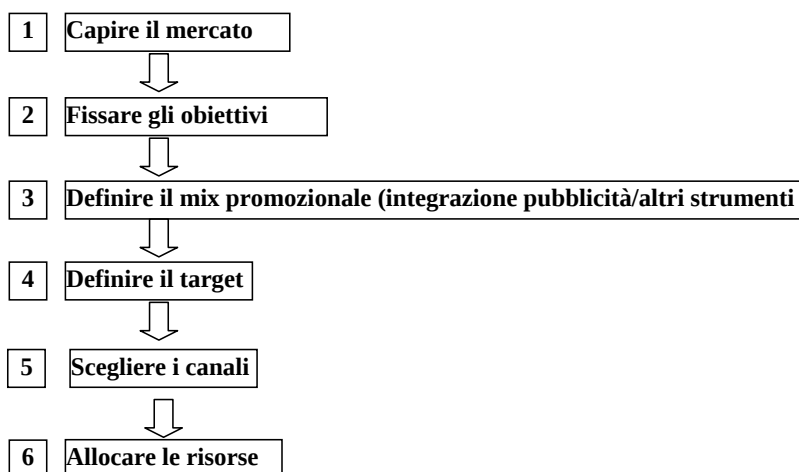
come la radio, la televisione, i giornali, il cinema, i manifesti murali ed altre forme meno rilevanti.

Perché tale forma di promozione abbia successo, occorre che l'impresa operi una strategia a lungo termine di penetrazione commerciale in un mercato abbastanza ampio, tale da consentire volumi di vendita che possano coprire l'investimento pubblicitario. Inoltre, nel mercato devono esistere strutture pubblicitarie efficienti ed il messaggio deve essere in grado di convincere il compratore.

Un aspetto controverso della pubblicità all'estero è il livello ottimale /ammissibile di standardizzazione. In passato prevaleva l'opinione che la pubblicità dovesse essere progettata su misura per il paese di destinazione. Oggi si impone l'idea di campagne internazionali con una base comune, soprattutto in Europa. Questa crescente standardizzazione trova fondamento nello sviluppo delle comunicazioni internazionali: ampie masse di turisti europei ed americani viaggiano da un paese all'altro e molte emittenti radiotelesive, oltre che numerosi giornali e riviste, sono in grado di raggiungere il pubblico d'oltre confine.

Comunque, nel mercato domestico o all'estero, l'obiettivo della pubblicità resta lo stesso: trasmettere efficacemente informazioni e stimoli persuasivi e quando un'impresa intende promuovere le vendite nei mercati esteri attraverso una campagna pubblicitaria, deve affrontare alcuni principali problemi evidenziati nella figura 9.1.

Figura 9.1 I principali problemi per intraprendere una campagna pubblicitaria all'estero



1. Nell'impostazione di una campagna pubblicitaria la prima cosa da fare è **capi-
pire il mercato**, l'uso che verrà fatto del prodotto e le attese del consumatore. La maggior parte degli errori commessi dipendono, infatti, dalla scarsa conoscenza dello specifico mercato estero e per questo occorre rivolgersi ad agenzie locali che devono essere in grado di interpretare le caratteristiche dei potenziali compratori per ciò che concerne tradizioni e cultura. Una illustrazione grafica o un colore sbagliato possono annullare l'effetto di un annuncio.
2. Occorre poi **fissare gli obiettivi**, come creare l'immagine della marca o di una linea di prodotti, oppure stimolare la domanda.
3. L'azione pubblicitaria, inoltre, deve essere **coordinata** con altre forme di promozione e naturalmente con gli altri elementi del marketing mix (prodotto, prezzo e punto vendita).
4. E' necessario **definire il pubblico** (target) a cui ci si vuole rivolgere con la pubblicità. Infatti l'impresa potrebbe rivolgersi o agli intermediari di vendita, grossisti e dettaglianti, o ai compratori finali. Per quanto riguarda quest'ultimi è importante definire il segmento di mercato che l'impresa vuole servire.
5. Una volta stabiliti quali sono i destinatari della comunicazione pubblicitaria è importante **scegliere i canali** attraverso i quali inviare la comunicazione; per questo bisogna tenere ben presente il rapporto tra canale e segmento di mercato scelto e la disponibilità dei mezzi di comunicazione (possono essere la televisione, i giornali, la radio, il cinema, i manifesti murali, etc.).
6. Naturalmente tutte le scelte vanno ponderate in base a quanto si vuole investire sulla campagna pubblicitaria in termini di **budget**. In generale non esistono principi per stabilire il livello di spesa pubblicitaria più efficace in un mercato estero. Molto tuttavia dipende dalla strategia di entrata sul mercato estero e da ciò che attua la concorrenza.

9.3 Il personale di vendita

Una seconda forma di promozione consiste nella comunicazione tra il venditore e il potenziale compratore o gli intermediari. Questo attraverso l'intervento di personale specializzato, meglio se di origine e lingua locale e preparato nell'uso del prodotto e nelle tecniche di produzione, che agisca per conto dell'azienda venditrice.

Nel caso di beni strumentali e di beni che richiedono istruzioni dettagliate ed assistenza post-vendita, la vendita personale rappresenta lo strumento promozionale più efficace. Con questa forma di promozione la comunicazione è particolarmente flessibile poiché può adattarsi alle esigenze specifiche del compratore finale.

In alcuni casi, quando fare pubblicità non conviene perché il numero dei potenziali compratori è troppo basso, oppure non c'è disponibilità di canali di comunicazione efficaci, l'impiego di personale di vendita è una scelta obbligata.

9.4 Incentivi all'acquisto, comunicazioni dirette ed elementi del marketing mix

La tecnica di promozione degli incentivi all'acquisto consiste nell'assegnare premi, sconti o dilazioni di pagamento, sia a favore degli intermediari che del potenziale compratore. In questo modo si attira l'attenzione del compratore, si accresce il valore del prodotto e si stimola all'acquisto, ma nel mercato estero è una pratica difficile da applicare ed alcuni paesi vietano perfino l'assegnazione di premi ai compratori.

La comunicazione diretta (**direct marketing**) può essere realizzata mediante l'invio di lettere, cataloghi o altre comunicazioni via posta, internet oppure comunicazioni veicolate tramite telefono che hanno un costo campagna inferiore. E' tuttavia importante che siano preparate in lingua locale e da chi conosce gli usi della corrispondenza. Alcuni operatori sostengono che gli strumenti di comunicazione diretta hanno una particolare efficacia se utilizzati da imprese di piccole e medie dimensioni: "one of the main reasons why DM can be used so effectively by SMEs is because the management chain is much shorter than in large organisations, which means that top managers are much closer to their customers"⁴.

Un'altra forma di comunicazione efficace può essere quella di usare in modo complementare tutti gli elementi del marketing mix. Il prezzo ad esempio può essere uno strumento promozionale molto efficace: se posto più alto di quello della concorrenza può migliorare l'immagine del prodotto, che comunque deve essere di buona qualità; a volte può essere abbassato per indurre il compratore ad abbandonare la marca del concorrente. Altrimenti il prodotto può essere modificato nel packaging o nella forma, nelle dimensioni e nel colore, allo scopo di attirare il compratore estero.

9.5 Le fiere

L'evoluzione del mezzo fieristico, che ha avuto luogo soprattutto nell'ultimo decennio, ha visto una trasformazione radicale dell'ottica con cui le manifestazioni commerciali vengono strutturate, passando da un orientamento all'«espositore» ad un orientamento al «visitatore», da una funzione di generica promozione dell'offerta dei vari settori industriali ad una di comunicazione a target specifici, business o consumer.

A conferma di tale riorganizzazione funzionale ed operativa, le manifestazioni fieristiche non sono più vissute dagli utenti come un generico strumento promozionale, ma rispondono a ben precisi obiettivi di comunicazione e relazione con il mercato. Come tali hanno un ruolo specifico rispetto agli altri strumenti del mix promozionale. Tale specializzazione si fonda sulla possibilità di comunicare con i potenziali acquirenti nella fase in cui questi sono attivamente im-

⁴ Reed D., 2003, p.45.

pegnati nella ricerca di informazioni pre-acquisto, cioè nella fase in cui la loro attenzione è massima. In proposito si è evidenziato come, mentre la pubblicità sui media è più idonea a stimolare la percezione di un bisogno presso potenziali acquirenti che non hanno ancora preso coscienza delle proprie esigenze e la comunicazione personale della forza di vendita è adatta a intervenire più efficacemente nelle fasi di conclusione della trattativa e di definizione dei termini economici, le fiere sono finalizzate a presentare l'offerta delle imprese in un ambiente che consente all'acquirente di valutare contemporaneamente tutte le alternative di prodotto e di fornitura, quindi in una situazione che facilita le verifiche e le conseguenti scelte.

Le opportunità comunicative offerte dalle fiere

Pur nella libertà di presentazione del singolo espositore, le fiere sono un mezzo di comunicazione neutrale, anche perché consentono all'acquirente di impiegare particolari e molteplici codici di lettura. E' proprio tale situazione che rende particolarmente efficace l'investimento fieristico, sia sotto il profilo cognitivo (in quanto la conoscenza dei prodotti e dei fornitori è espressamente ricercata dai potenziali acquirenti), sia sotto il profilo comportamentale (la fiera viene infatti molto più spesso qualificata come mezzo di vendita anziché di pura comunicazione, proprio per la rapidità con la quale si manifestano i risultati). Infatti, la presentazione del prodotto e la dimostrazione delle sue caratteristiche sono molto più efficaci di altri mezzi di promozione e permette la comunicazione diretta con gli intermediari nonché la possibilità di instaurare nuovi contatti e di verificare la possibilità di assorbimento del prodotto prima del lancio definitivo sul mercato. Inoltre, queste situazioni offrono occasioni importanti per la raccolta di informazioni sul mercato, sulla concorrenza, sui prezzi praticati, sui materiali utilizzati e sui canali di distribuzione adottati.

Con tali peculiarità il ruolo del mezzo fieristico si afferma e si qualifica in una triplice prospettiva: il tipo di bene oggetto della comunicazione, lo stadio di commercializzazione a cui lo scambio si riferisce e la comunicazione sui mercati esteri.

Le fiere riguardano soprattutto i beni di consumo complessi o di valore unitario elevato, nonché i beni industriali strumentali e ad alto valore di investimento. In entrambi i casi il potenziale acquirente dedica rilevanti investimenti di tempo e denaro alla fase di ricerca e valutazione delle alternative di prodotto. Nel caso dei beni di largo consumo, per contro, il mezzo fieristico non manifesta grande utilità, in quanto i consumatori ottengono una sufficiente presentazione delle alternative già sui punti di vendita.

Le fiere tra business to business e business to consumer

Per quanto concerne lo stadio di commercializzazione, la specializzazione del mezzo fieristico riguarda soprattutto il livello di comunicazione **business to business**, poiché in questo stadio vi è l'esigenza, da parte del potenziale acquirente, di affrontare un'intensa attività di ricerca delle alternative per tutti i tipi di beni. In relazione al business to business la problematicità dell'acquisto non riguarda tanto il prodotto (che potrebbe anche essere valutato su catalogo cartaceo o telematico – su internet, ad esempio), quanto il tipo di fornitura che

l'offerente è in grado di proporre in termini di specifiche particolari (affidabilità, competenza, personalizzazione, innovazione e creatività, assistenza e garanzia).

Per contro, a livello di **business to consumer**, il peso delle partecipazioni fieristiche è assai più limitato anche perché, al di là della tipologia di prodotto offerto, le fiere dedicate ai consumatori hanno in genere un mercato di riferimento territorialmente circoscritto (nazionale o più spesso regionale). Tuttavia, stimolata dalla ricerca di insolite occasioni di intrattenimento, la disponibilità del pubblico ad affrontare grandi spostamenti e a sostenere le relative spese sembra in crescita, soprattutto a favore di quei saloni che stanno tentando di imporsi per la qualità e l'unicità della propria offerta e che tendono a configurare la presentazione informativa dei prodotti e servizi connotandola con aspetti di divertimento. Esempi significativi di successo sono il Motorshow di Bologna, il Salone del Gusto di Torino e lo Smau di Milano.

La fiera come strumento di comunicazione sui mercati esteri

La terza prospettiva dalla quale emerge la specializzazione del mezzo fieristico riguarda la comunicazione sui mercati esteri. In questo caso i buoni risultati raggiunti⁵ sono connessi sia all'uniformità d'uso del mezzo da parte della audience, sia ai suoi criteri di segmentazione che agiscono come fattore di attenuazione e di progressione della specificità dei linguaggi e dei prodotti che l'offerente deve affrontare.

Il mezzo fieristico è l'unico che permette alle imprese di sviluppare in proprio una conoscenza diretta dei gusti, delle abitudini, delle esigenze dei vari segmenti di mercato e di migliorare progressivamente l'apprendimento delle differenti modalità di comunicazione con gli stessi. La profondità della relazione che si sviluppa con i singoli interlocutori all'interno dello stand consente infatti all'espositore di raccogliere informazioni dettagliate sui loro specifici problemi e di verificare, sulla base dei feed-back ricevuti, l'idoneità delle risposte fornite. L'interattività del confronto tra emittente e destinatario della comunicazione consente di misurare immediatamente l'impatto dei messaggi inviati, evidenziando l'utilità di eventuali modifiche. Anche se l'utilizzo è estendibile a tutte le tipologie aziendali, particolarmente la piccola e media impresa può trarne beneficio per la conoscenza e diffusione dei propri prodotti a livello internazionale.

9.6 Le PMI e internet

La rilevanza del ruolo delle piccole e medie imprese nella struttura industriale di numerosi paesi ha indotto molti studiosi a concentrare la propria attenzione sulle dinamiche che caratterizzano la presenza in rete di questa tipologia d'impresa. Ciò nel tentativo di comprendere le logiche che guidano gli impen-

⁵ Per ulteriori dettagli numerici di veda Golfetto F., Uslenghi A., 1999.

ditori 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.

I benefici offerti da internet

La tabella 9.3 riassume i principali benefici offerti da internet alle imprese. Le modalità mediante le quali le aziende possono creare valore attraverso la rete sono numerose.

Tabella 9.3 Le '6C' di internet

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 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. 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. 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 consultazione dei relativi database è possibile ottenere in tempo reale dati relativi alla disponibilità delle merci o alle richieste presentate al servizio clienti |
|--|

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 di 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 rete⁶.

Il **perfezionamento della attuale catena del valore** rappresenta un'ulteriore potenzialità offerta dall'interpretazione della propria presenza sul web, ad

⁶ Lagonigro G., Perché un'azienda dovrebbe scegliere internet?, 18/9/2000 (www.onlinemarketing.it).

⁷ Per approfondimenti si veda Hamill J., Gregory K., 1997.

⁸ Un esempio può essere rappresentato dal miglioramento della performance della propria catena logistica (interventi volti a ridurre le scorte lungo tutta la catena logistica).

esempio disintermediando un canale distributivo inefficiente, sostituendolo con un'alternativa più in linea con le 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 tecnologie da parte dell'impresa, lo sviluppo di nuovi modelli di business rappresenta la massima espressione in termini di potenzialità offerte dalla rete”⁹.

Fino ad oggi, le imprese tradizionali e consolidate hanno assistito al processo di evoluzione prendendovi parte solo parzialmente e, in molti casi, limitandosi ad una mera esplorazione delle opportunità di miglioramento del business esistente, senza una prospettiva precisa e soprattutto senza il coraggio di sperimentare soluzioni veramente innovative. Ciò, nonostante le **basse barriere di accesso** in termini di costo e di conoscenze tecnologiche necessarie, pongano le piccole e medie imprese in una relazione di sostanziale parità nei confronti delle imprese maggiori. Inoltre, la ridotta dimensione consente spesso una minore complessità organizzativa che si traduce in semplificazione ‘costruttiva’ 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.

Internet e PMI: i principali problemi

Seppure nelle specificità che connotano ogni singola impresa, da una ricerca svolta da Vescovi su un campione di piccole e medie imprese italiane, emergono 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:

- 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 nell'introduzione dell'internet marketing nelle imprese minori, anche se non sono insuperabili, soprattutto nel caso in cui l'azienda raggiunga un sufficiente grado di consapevolezza della propria esistenza e riesca a predisporre contro-misure adeguate. Spesso, la responsabilità delle esperienze fallimentari è causa-

⁹ Sebastiani R., 2001, p.228.

ta dall'atteggiamento attendista delle imprese che si affacciano alla rete, che si concretizza attraverso lo sviluppo di una presenza web finalizzata a testimoniare la propria esistenza, secondo un approccio imitativo della concorrenza e senza chiari obiettivi né strategie. Questo atteggiamento è in parte giustificato dal basso costo, almeno iniziale, che l'operazione comporta e, in parte, alla sensazione che si tratti di attività di importanza secondaria, 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 di marketing interattivo.

Internet è anzitutto **un'opportunità di marketing interattivo**.

L'impresa 'internet oriented'

Nonostante gli importanti vantaggi che internet offre, non bisogna dimenticare che la decisione di entrare in rete debba essere ponderata con attenzione, considerando anche i problemi e le difficoltà che essa comporta. Per divenire un'impresa 'internet oriented' è infatti necessario concepire la presenza sul web come una componente della struttura dell'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 una nuova realtà aziendale¹⁰. Tali processi sono più semplici per le piccole aziende, perché esse incontrano meno difficoltà ad integrare internet nei propri sistemi di promozione e vendita.

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, e non solo per poterne misurare il successo. E' infatti un grosso errore entrare in rete perché tutti lo fanno oppure perché, essendo di moda, sembra dare all'azienda un'immagine di modernità. Questo fatto si verifica spesso, ma costituisce un approccio reattivo, e non proattivo, e implica un errato 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 un modo per risolvere alcuni problemi aziendali, non deve essere considerata come il punto dal quale partire.

L'ingresso in internet può rivelarsi anche rischioso per coloro che non sfruttino completamente le potenzialità del mezzo e che non sappiano interpretare correttamente le funzioni che esso può svolgere. La rete è un mezzo completamente nuovo ed è errato tentare di ricondurla ad altri strumenti più conosciuti. E' un errore diffuso, ad esempio, considerarla come un mezzo di massa e tentare di utilizzarla in questo modo. E' possibile utilizzare in internet delle logiche di tipo broadcasting, ma esse non rappresentano il metodo più efficiente di utilizzare lo strumento. E' inoltre riduttivo limitarsi al commercio elettronico, inteso

¹⁰ Forum italiano sul commercio elettronico, 2000, pp. 143-146.

come vendita di prodotti e servizi; è molto più efficace pensare alla rete come ad uno strumento tramite il quale raggiungere e dialogare con le diverse categorie di interlocutori dell'azienda e fornire loro un servizio.

9.6.1 Strategia e piano di internet marketing

E-business e e-commerce

Attraverso strumenti digitali interconnessi, internet in primo luogo, è possibile gestire efficacemente i processi e le attività d'impresa; si realizza così il cosiddetto e-business. Questo termine viene spesso confuso con l'e-commerce ma ha un significato differente e più ampio: esso infatti non si limita alla diversificazione delle modalità di vendita, ma consiste nello sfruttamento delle potenzialità della rete per ottimizzare le attività di tutte le funzioni aziendali.

Il termine e-business si è diffuso a partire dal 1997, quando IBM iniziò a farne uso, definendolo come 'un approccio sicuro, flessibile e integrato alla creazione di un business dal valore aggiunto tramite la combinazione di sistemi e processi che gestiscono le operazioni primarie con la semplicità e la diffusione rese possibili dalla tecnologia di internet'. Fino a quel momento, l'unica applicazione utilizzata in rete era il commercio elettronico. L'e-business indica invece un ampliamento dell'approccio, permettendo nuovi tipi di business (come ad esempio l'e-mail, l'e-trading, l'e-banking, ecc.). L'e-commerce è quindi solo uno degli aspetti dell'e-business, il quale consiste nell'utilizzare internet e la sua diffusione globale per ampliare attività economiche esistenti o per crearne nuove di tipo virtuale. Le imprese che operano su internet possono essere infatti distinte in dot.com o pure play, cioè imprese nate in rete che utilizzano esclusivamente il canale elettronico per raggiungere il proprio mercato, e dot.corp o multicanale, cioè imprese tradizionali che utilizzano internet come canale aggiuntivo rispetto a quelli tradizionali. Internet non è quindi soltanto un'applicazione, ma l'ambiente per il business e la comunicazione del futuro.

Lo sviluppo di una strategia di internet marketing

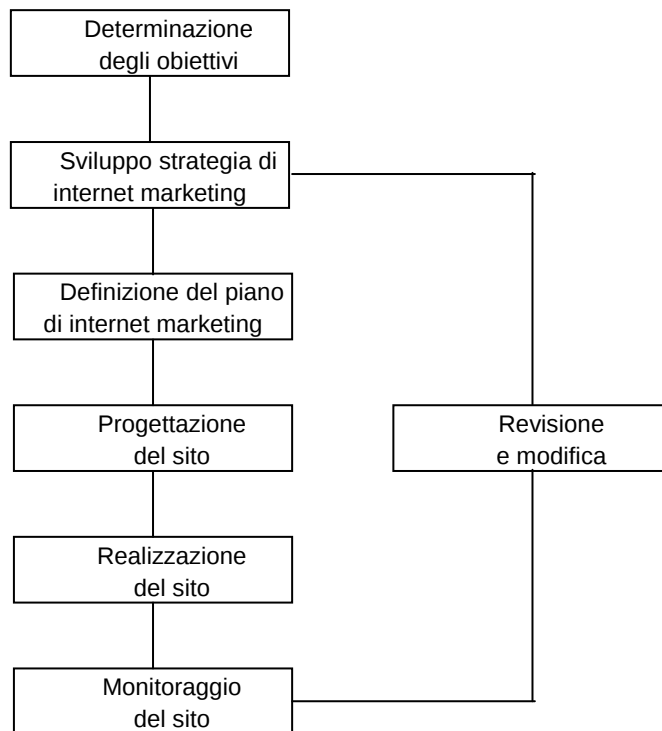
Spesso un sito web viene sviluppato soltanto per esigenze competitive, in risposta alle azioni dei propri concorrenti e in base alle risorse finanziarie e umane disponibili. Probabilmente anche un approccio di questo tipo, meramente reattivo, può portare a diversi benefici; tuttavia soltanto un'impostazione proattiva conduce a considerare correttamente le opportunità ed i pericoli e ad intraprendere le azioni più indicate. Se infatti si crea un sito basandosi soltanto su immediati ma non meglio definiti 'miglioramenti' per l'azienda, ciò provocherà insoddisfazione e spreco di risorse.

Una corretta strategia di internet marketing parte dalla definizione di obiettivi chiaramente definiti; se essi non vengono stabiliti, infatti, non sarà possibile determinare se è stato conseguito o meno il loro raggiungimento. Il rapporto esistente tra determinazione e misurazione degli obiettivi è rappresentato dalla figura 9.2.

Innanzitutto si determinano gli scopi e gli obiettivi, che consistono in specifici risultati conseguibili mediante una strategia, finalizzata all'utilizzo delle risorse ed al perseguimento di un determinato obiettivo.

Il piano di marketing rappresenta invece la tattica, cioè la specifica azione da intraprendere nel breve termine per realizzare le fasi di una strategia. In esso si dovranno specificare le singole decisioni relative alla progettazione e alla realizzazione di un sito web.

Figura 9.2 Sviluppo della strategia di internet marketing



Fonte: Adattamento da Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001, p.147.

Successivamente è necessario sottoporlo ad un monitoraggio continuo al fine di verificare se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti. Tali informazioni verranno utilizzate come feedback per determinare le azioni future; infatti nel caso in cui non si siano conseguiti gli scopi desiderati, si rende necessaria una revisione della strategia e una modifica che si ripercuote sull'intero processo.

Nei paragrafi che seguono viene approfondito il significato della strategia e del piano di marketing e si analizzeranno nel dettaglio le singole fasi che concorrono alla loro formulazione.

9.6.3 Le strategie di internet marketing

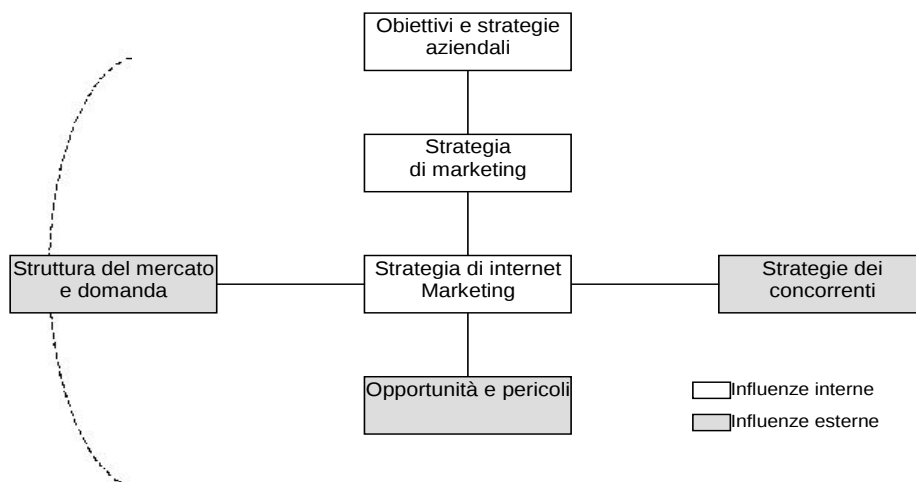
Integrare la strategia di internet marketing con quella aziendale e di marketing costituisce una grossa difficoltà per molte aziende, in parte perché essa comporta profondi cambiamenti per l'intera impresa, in parte perché le varie strategie vengono spesso considerate come entità distinte. Altri ne sostengono l'inutilità in quanto considerano internet quale elemento supplementare del piano strategico di marketing, soltanto un canale aggiuntivo. Ma non è questo l'approccio più corretto, che permette di fare pienamente uso delle opportunità che la rete ha insite. L'importanza di questo nuovo strumento è tale da comportare, nella maggior parte dei casi, un separato piano strategico. Non bisogna tuttavia dimenticare che tale piano deve essere parte integrante della strategia di marketing generale, affinché possa contribuire al perseguimento degli obiettivi aziendali. Questo concetto è illustrato nella figura 9.3 che rappresenta il contesto della strategia di internet marketing.

Nel suo libro *Customers.com*, Patricia Seybold indica **i principi guida per l'implementazione di una strategia internet**; anche se vengono utilizzati soprattutto in ambito b2b, essi si adattano anche al mercato dei consumatori (tab. 9.4).

La strategia di internet marketing dovrebbe includere i seguenti elementi:

- gli obiettivi strategici;
- l'analisi della situazione;
- la formulazione delle strategie.

Figura 9.3 Influenze interne ed esterne sulla strategia di internet marketing



Fonte: Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001, p.143.

La determinazione degli obiettivi strategici dovrebbe comprendere la definizione degli obiettivi aziendali che si possono realizzare con il contributo di internet, la valutazione del contributo che tale strumento può apportare in futuro e l'elencazione della serie di benefici che l'impresa intende conseguire. Gli obiettivi di una strategia di internet marketing dovrebbero essere descritti chiaramente in uno specifico piano contenente indicazioni numeriche e temporali; quantificando gli obiettivi e fornendo delle indicazioni temporali che specifichino entro quale termine dovranno essere conseguiti, si possono valutare i progressi raggiunti ed eventualmente intraprendere azioni correttive.

Tabella 9.4 I principi guida per l'implementazione di una strategia internet

1. **Mirare al giusto tipo di clienti.** È necessario concentrarsi soprattutto su alcune tipologie di clienti: i più redditizi, quelli non facilmente raggiungibili tramite altri canali o quelli che prendono le decisioni di acquisto.
2. **Gestire l'intera esperienza del cliente.** Essa è costituita da tutte le componenti dell'operazione commerciale: selezione del prodotto, acquisto, consegna, installazione e servizi post-vendita; se si gestiscono adeguatamente tutte queste fasi si può migliorare la qualità del servizio e quindi favorire la fedeltà del cliente.
3. **Semplificare i processi che impattano sul cliente.** Internet può essere usato efficacemente per migliorare e rendere più semplici alcuni processi, come ordini, pagamenti e moduli da compilare.
4. **Fornire una prospettiva completa del rapporto con il cliente.** Ciò significa che ogni settore aziendale deve avere le stesse informazioni sul cliente affinché sia possibile fornire un servizio coerente; è quindi necessaria l'integrazione del sito web (e dei relativi strumenti di personalizzazione) con i database contenenti le informazioni sul cliente e anche con i call center.
5. **Lasciare che i clienti si servano da soli.** Offrire ai clienti tutti gli strumenti affinché possano provvedere ad effettuare le operazioni desiderate e a risolvere i propri problemi permette non soltanto di ridurre i costi, ma anche di fornire un servizio clienti più efficace; infatti gli operatori, sollevati dalle operazioni più semplici e ripetitive, possono concentrarsi sulle questioni più complesse fornendo un servizio più rapido e mirato.
6. **Aiutare i clienti a fare il loro lavoro.** Fornire ai clienti le informazioni di cui necessitano per svolgere la loro attività aggiunge valore al sito e favorisce la loro fedeltà.
7. **Fornire servizi personalizzati.** La possibilità di personalizzare i servizi è di fondamentale importanza per lo sviluppo di una relazione one to one con il cliente.
8. **Alimentare la comunità.** I siti web forniscono interessanti opportunità per creare comunità di interessi; nei siti aziendali tali comunità possono aiutare i partecipanti nello svolgimento delle loro attività lavorative, incoraggiandoli a visitare frequentemente il sito.

Un altro importante elemento da **valutare è quanto internet contribuisca alle vendite**, al fine di misurare la sua importanza per l'azienda. Il contributo che internet può fornire è spesso di difficile valutazione: è quindi opportuno considerare i differenti modi in cui un sito può generare vendite per l'impresa. Alcune aziende attribuiscono alla rete esclusivamente le vendite concluse tramite il sito web, mentre è più corretto valutare come internet possa aver influenzato l'acquirente anche se l'acquisto non è stato effettuato on line.

Quando definisce gli scopi dell'internet marketing, un'impresa dovrebbe infine effettuare un'**analisi** completa **dei benefici** che ne possono derivare, come ad esempio:

- il miglioramento dell'immagine aziendale, del servizio al cliente e della gestione delle informazioni;
- l'incremento della visibilità e dell'efficienza;
- l'accesso ai mercati globali e alle transazioni on line;
- l'annullamento dei limiti di tempo;
- la riduzione dei costi per la comunicazione;
- l'espansione del mercato;
- relazioni più efficaci con i partner commerciali, ecc.

Tali benefici possono essere convertiti in obiettivi, i quali diventano parte del piano di marketing. È necessario identificare sia i benefici tangibili, per i quali si possono individuare riduzioni dei costi o incrementi dei redditi, sia quelli intangibili, per i quali le stime sono più complesse.

L'**analisi della situazione** riguarda sia l'efficacia delle attività di marketing all'interno dell'impresa, sia i fattori ambientali esterni all'impresa e ha la funzione di guida per lo sviluppo della strategia. Essa dovrebbe inoltre comprendere un attento esame sia delle minacce e delle opportunità che internet comporta, sia dei punti di forza e di debolezza che si ritiene possano caratterizzare l'impresa nella situazione in cui si trova ad operare. In dettaglio, l'auditing interno analizza il modo in cui viene utilizzato il sito web e ne valuta l'efficacia. L'esame si basa sui seguenti punti.

- a) **Efficacia di business:** comprende l'analisi del contributo del sito web al conseguimento dei ricavi e alla redditività e quella relativa ai costi per la creazione e per l'aggiornamento del sito.
- b) **Efficacia di marketing:** questa misurazione può comprendere:
- contatti di potenziali clienti;
 - vendite;
 - retention della clientela;
 - quota di mercato;
 - rafforzamento della marca e della fedeltà dei consumatori;
 - servizio clienti.
- a) **Efficacia di internet:** si tratta di misurazioni specifiche per valutare come viene utilizzato il sito e le caratteristiche dell'audience; essi comprendono la rilevazione degli "hit" e delle "page impression" e le tecniche dei focus group e dei questionari inviati ai clienti.

L'**auditing esterno** prende in considerazione l'ambiente nel quale opera l'impresa; esso è definito da fattori sociali, economici, politici, fiscali, giuridici, culturali e tecnologici. Con riferimento ad internet, alcuni di tali fattori sono da analizzare e monitorare con particolare attenzione:

- fattori giuridici: limitazioni normative al commercio elettronico e alla comunicazione on line;
- fattori sociali: percentuale di clientela target che utilizza internet e differenza di comportamento della clientela on line;

- fattori tecnologici: tecnologie attuali e future per l'accesso ad internet. L'auditing esterno deve anche considerare la situazione di mercato relativamente a clienti e concorrenti;
- dimensione del mercato: numero e percentuale di potenziali clienti che hanno accesso ad internet;
- tipo di mercato: eventuale utilizzo di servizi di comparazione dei prezzi;
- quota di mercato: come varia nei diversi paesi e per i diversi prodotti e servizi;
- concorrenti: utilizzo di intermediari o canali tramite internet.

Monitorare i concorrenti sulla rete è più difficile rispetto ad un ambito tradizionale; nel primo caso infatti possono esserci non solo i concorrenti conosciuti ma anche nuove imprese, locali o internazionali, che si sono appena lanciate sul mercato. I siti delle imprese concorrenti, inoltre, data la natura dinamica di internet e la velocità con cui le imprese modificano il loro marketing mix, dovrebbero essere continuamente monitorati.

In base alle considerazioni formulate relativamente alla situazione interna ed esterna all'impresa, vengono formulate le strategie più appropriate, tenendo conto di ulteriori fattori quali:

- la portata degli investimenti e l'impegno dedicato ad internet;
- il ruolo di internet nello sfruttamento di nuovi mercati, dei mercati esistenti, dei canali di distribuzione e nella fornitura di nuovi prodotti e servizi;
- la proposta di valore per i clienti del sito web.

L'impegno finanziario in attività di internet marketing

Una delle più importanti decisioni strategiche che l'impresa deve affrontare riguarda l'impegno che dovrà essere dedicato ad internet, primo fra tutti l'impegno finanziario. L'ammontare dell'investimento dovrebbe essere basato sul contributo che internet apporterà all'impresa; non è semplice tuttavia prevedere quale sarà il suo futuro utilizzo.

Kumar propone un particolare approccio per stabilire la portata dell'investimento; esso prevede che un'impresa debba per prima cosa decidere se internet dovrà semplicemente aggiungersi agli altri canali o se invece dovrà sostituirli. A tale proposito è stato elaborato il diagramma di flusso illustrato nella figura 9.4.

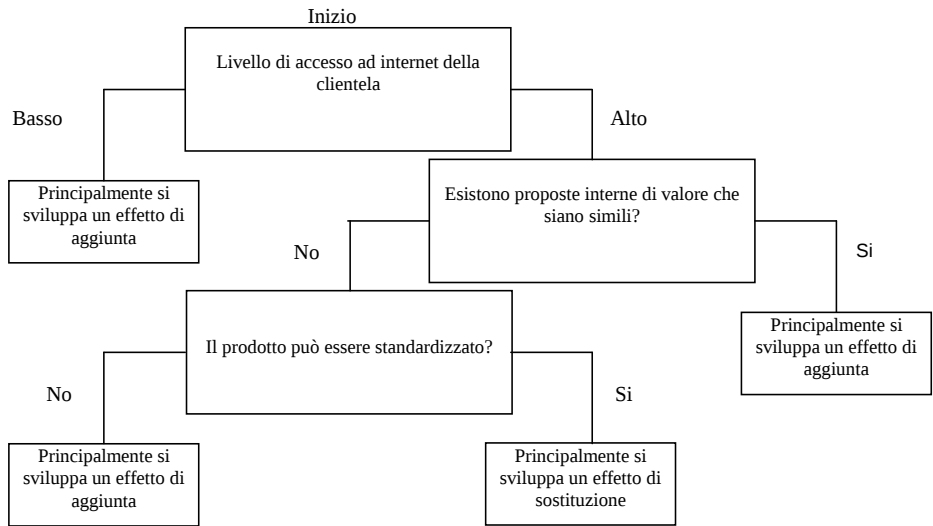
Da tale diagramma si deduce che la probabilità che avvenga una sostituzione è elevata quando si verificano le seguenti condizioni:

- esiste un alto livello di accesso ad internet da parte della clientela;
- internet permette di effettuare una proposta di maggior valore rispetto agli altri media ;
- il prodotto può essere standardizzato.

Se tutte queste condizioni non vengono soddisfatte, probabilmente si verificherà soltanto un effetto di "aggiunta".

Un metodo alternativo per decidere tra sostituzione e aggiunta consiste nell'utilizzare una matrice come quella proposta nella figura 9.5, basata sul modello di McFarlan¹¹.

Figura 9.4: Diagramma di flusso per l'entità della dipendenza dell'impresa da internet



Fonte: Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001, p.163.

Figura 9.5 Griglia dell'importanza strategica di internet basata sul modello di McFarlan

Futura Importanza Strategica di internet		Alta	Sostituzione?	Sostituzione?
		Bassa	Aggiunta?	Aggiunta?
			Bassa	Alta
		Attuale importanza strategica di internet		

Fonte: Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., 2001, p.164.

¹¹ McFarlan F.W., 1984, pagg. 54 - 61.

In base a tale modello, se la futura importanza strategica di internet sarà bassa, ci si attende un effetto di aggiunta, con un conseguente investimento di scarsa portata; se invece si prevede una notevole importanza strategica, allora sarà più probabile un effetto di sostituzione e l'investimento dovrà essere allora piuttosto consistente.

Il ruolo di internet per l'impresa

Per quanto riguarda il ruolo di internet, si può affermare che inizialmente molte imprese se ne serviranno come mezzo supplementare che contribuisce alla vendita di prodotti esistenti in mercati esistenti; in questo senso il nuovo canale può fornire strumenti addizionali di promozione e supporto, favorendo il consolidamento e l'incremento della quota di mercato dell'impresa.

Tuttavia le maggiori opportunità di fatturato si hanno nel caso di utilizzo del sito web come canale per vendere prodotti esistenti in nuovi mercati. Ciò rappresenta la strategia di sviluppo del mercato contenuta nella matrice di Ansoff. Si può trattare di un mercato geografico nuovo o di nuovi segmenti di mercato o tipi di cliente; infatti internet può offrire ulteriori opportunità di vendita a sotto-segmenti di mercato non considerati in precedenza, magari perché non facilmente raggiungibili. Quando intende raggiungere un nuovo mercato geografico, l'impresa deve valutare alcuni importanti elementi, quali l'esistenza di un'infrastruttura per l'evasione degli ordini, l'impatto sui canali esistenti, se il prodotto è standardizzato e se ne è possibile l'acquisto on line.

L'azienda dovrebbe, infine, considerare la possibilità di sviluppare nuovi prodotti, che possano essere promossi o venduti tramite internet. Tali prodotti potrebbero anche non essere "tangibili" come quelli già esistenti, ma includere, ad esempio, servizi di informazione da trasmettere tramite la rete.

Da ultimo le imprese devono formulare la proposta di valore per i clienti del sito web. Il successo di un'impresa o di un prodotto dipende infatti dall'offerta di una value proposition unica e tale condizione è valida anche in rete. Il sito web dovrebbe offrire un valore addizionale che possa essere facilmente visibile e comprensibile e che differenzi la propria offerta da tutte le altre, indicando così ai potenziali clienti 'navigatori' i motivi per effettuare l'acquisto o per ripetere la visita in futuro. La proposta di valore può basarsi sui prodotti, in termini di caratteristiche, qualità o costi, oppure sui servizi offerti (ad esempio: sistemi interattivi di ricerca del prodotto più adatto, possibilità di personalizzare il prodotto, modalità e rapidità di consegna, assistenza post-vendita, ecc.).

Terminata la fase relativa alla formulazione delle strategie è necessario specificare le azioni da compiere per il loro perseguimento; ciò avviene tramite la realizzazione del piano di marketing.

9.6.3 Il web marketing plan

Una volta determinati gli obiettivi dell'azienda e le strategie di internet marketing attraverso le quali raggiungerli, è necessario realizzare un piano dettagliato

per la realizzazione di tali strategie: il cosiddetto piano di internet marketing o web marketing plan. Come nel piano di marketing tradizionale vengono sviluppate le strategie e le tattiche più appropriate per il conseguimento degli obiettivi formulati. L'internet marketing plan è un documento in cui si stabilisce il percorso da compiere nel perseguimento degli obiettivi aziendali on line.

Esso rappresenta uno strumento di pianificazione operativa a breve termine che fornisce i dettagli per realizzare la strategia di internet marketing tramite l'implementazione del sito web e delle relative comunicazioni di marketing. E' importante quindi che mantenga la massima aderenza con il piano di marketing generale dell'azienda, ai cui principi deve necessariamente ispirarsi. Poiché la tematica è di recente sviluppo, esistono pochi studi accademici sulla sua implementazione. In questa sede verrà seguita un'impostazione del piano basata su sette distinte fasi decisionali:

- 1) determinazione dell'audience potenziale;
- 2) integrazione delle reti;
- 3) definizione del ruolo della comunicazione;
- 4) partnership e outsourcing;
- 5) definizione della struttura organizzativa;
- 6) budgetting;
- 7) programma di realizzazione

che verranno di seguito dettagliate.

La determinazione dell'audience potenziale

Fattore determinante per il successo di un sito web consiste nell'orientamento al cliente, cioè nell'offerta di contenuti e servizi in linea con le caratteristiche degli internauti utenti. Per far questo è necessario determinare quantitativamente e qualitativamente la clientela potenzialmente interessata all'offerta dell'azienda. Solo dopo aver identificato quali sono i soggetti a cui rivolgersi sarà possibile comprendere ciò che essi desiderano e necessitano, quindi come caratterizzare il sito in modo che si adatti al pubblico a cui si rivolge. Tra le linee guida per una efficace strategia internet, illustrate nel paragrafo precedente, la più importante è infatti 'mirare al giusto tipo di cliente'. Quale sia esattamente il giusto tipo di cliente dipende dalle peculiarità dell'impresa e dal settore in cui opera. In linea di principio le aziende dovrebbero considerare tutte le tipologie di soggetti potenzialmente interessate a visitare il loro sito: clienti, dipendenti e terzi.

I **clienti** possono differenziarsi in base a diversi criteri:

- clienti potenziali, nuovi o esistenti;
- dimensioni dell'impresa;
- tipo di mercato;
- paese di appartenenza;
- ruolo nel processo di acquisto.

I **dipendenti** si distinguono, ad esempio, in base alla funzione svolta o al paese di appartenenza. I **terzi** possono essere rappresentati da soggetti come fornitori,

distributori, investitori, media o studenti. Un sito davvero efficace dovrebbe essere concepito in modo da poter accogliere ognuno dei citati pubblici. Nella realtà dei fatti non sono molte le imprese che riescono a mettere in pratica correttamente tali principi.

Quando l'impresa si rivolge a **clienti di paesi diversi** deve prendere in considerazione un procedimento di localizzazione, cioè l'adozione di un contenuto particolare per determinati paesi. Per essere efficace, la localizzazione implica spesso interventi più significativi di una semplice traduzione, che tengano conto anche di culture e bisogni differenti in termini di prodotti e di impostazioni promozionali. L'impegno che ogni azienda mette nella localizzazione nei confronti dei vari paesi varia solitamente in base alla dimensione ed alle potenzialità del relativo mercato.

Una volta determinata l'audience potenziale occorre valutare l'opportunità di integrazione delle reti aziendali.

L'integrazione delle reti

La successiva decisione che un'impresa deve prendere riguarda il ruolo degli strumenti internet, intranet ed extranet e la loro eventuale integrazione (quadro 9.1).

Quadro 9.1 Definizioni di Intranet ed extranet

Intranet

"rete locale di telecomunicazione ad accesso regolato che si avvale della tecnologia internet (basata su un protocollo IP) e consente la gestione e lo scambio di informazioni all'interno di un'organizzazione. In tal modo si realizza una maggior condivisione e valorizzazione del patrimonio informativo aziendale, al quale i soggetti interni possono accedere connettendosi semplicemente alla rete intranet. Attraverso intranet si ha accesso ai database aziendali, si possono distribuire documenti, si condivide il software, si possono realizzare momenti di formazione e di training". Scott W. G., Sebastiani R., (a cura di), 2002, p. 298.

Extranet

"rete che collega diversi sistemi di rete aziendali avvalendosi delle tecnologie internet. La rete di telecomunicazioni è ad accesso regolato e protetto. Attraverso una rete extranet, l'azienda è collegata a un numero ristretto e selezionato di reti esterne ad accesso regolato, appartenenti a soggetti con cui ha stabilito di condividere alcune informazioni (fornitori, clienti o partner). Mediante queste interconnessioni tra soggetti cooperanti è possibile migliorare le sinergie e le performance a livello di catena degli approvvigionamenti (supply chain)". Scott W. G., Sebastiani R., (a cura di), 2002, p. 216.

Questa scelta è dettata dall'esigenza di evitare sprechi di risorse e di rendere il sistema più efficiente. Infatti, alcune informazioni messe a disposizione del personale tramite una intranet potrebbero essere importanti anche per alcune categorie di clienti. Per valutare le possibilità di integrazione dei siti internet con le reti intranet ed extranet, le aziende possono ricorrere a due modelli alternativi. Uno di questi è il modello di Bickerton, in cui si riconosce l'esistenza di tre livelli di utilizzo di un sito web:

- presentazione: il sito fornisce informazioni statiche sotto forma di una "brochure elettronica";
- interazione: in questa fase si adottano sistemi di comunicazione con il cliente (ad esempio: questionari interattivi, e-mail, gruppi di discussione);
- rappresentanza: si ha quando internet sostituisce il servizio clienti fornito dagli operatori e quando è possibile effettuare on line operazioni di varia natura (ad esempio trasferimento di denaro, pagamento di fatture, ecc.).

Il modello di Bickerton è illustrato nella figura 9.6, la quale presenta tre diverse strategie che possono essere adottate dall'impresa.

Figura 9.6 Opzioni relative all'utilizzo delle reti internet, intranet ed extranet

Utilizzo \ Stadio	internet	Extranet	Intranet
Presentazione		C	
Interazione	A	B	C
Rappresentazione			

Fonte: Bickerton P., Bickerton M., Simpson-Holey K., 1998.

La **strategia A** è tipica delle piccole imprese che dispongono di un sito appartenente al primo stadio (presentazione); a distanza di alcuni mesi si possono introdurre strumenti interattivi per ottenere feedback sui prodotti e, successivamente, strumenti di rappresentanza come ad esempio le vendite on line e il servizio clienti.

Le grandi imprese invece seguono solitamente la **strategia B** poiché, dopo aver attraversato gli stadi di presentazione ed interazione, tendono a fornire strumenti di rappresentanza solo ai clienti più importanti e quindi attraverso una extranet. Si può, infine, applicare la **strategia C** quando un'impresa dispone di una grande quantità di informazioni sulla rete aziendale interna e desidera metterle a disposizione di tutti i clienti oppure soltanto di un numero limitato di essi, tramite extranet. Le imprese possono inoltre optare per una strategia che comprenda contemporaneamente elementi di A, B e C.

Un modello alternativo, più adatto al contesto di b2b, è stato elaborato da Friedman e Furey per confrontare il ruolo delle informazioni offerte su internet

con quello delle informazioni offerte ad un pubblico più ristretto tramite una extranet. Tale modello, illustrato nella figura 9.7, prende in considerazione i diversi tipi di prodotto di un'impresa (prodotti standardizzati a basso costo, di medio valore, personalizzati di costo elevato) e li mette in relazione con le dimensioni dell'impresa cliente (grandi imprese, società, piccole imprese).

Figura 9.7 Matrice per la segmentazione delle informazioni per il cliente

Grandi imprese clienti	Extranet solo per grandi imprese clienti		
Società	Informazioni dettagliate sul prodotto		
Imprese di dimensioni più piccole			
Clienti Prodotti	Prodotti standardizzati	Prodotti di medio valore	Prodotti personalizzati

Fonte: Friedman L., Furey T, 1999.

Il sito potrebbe fornire alle imprese più piccole le informazioni necessarie a far conoscere l'impresa e i suoi prodotti e alle società più grandi informazioni più dettagliate; per le imprese di maggiori dimensioni, che acquistano tutti i tipi di prodotto, è più indicato l'uso di una extranet.

Definito il ruolo delle reti aziendali si decide come utilizzarle per la promozione dei prodotti.

La definizione del ruolo della comunicazione

Tra le decisioni più importanti per un'impresa rientrano quelle relative alla promozione, che può essere definita come la funzione di marketing che si occupa di comunicare al target obiettivo l'esistenza dei prodotti o dei servizi, al fine di facilitare gli scambi. Il mix promozionale (detto anche mix della comunicazione di marketing) è formato dai seguenti elementi principali:

- **pubblicità**: "qualsiasi forma di presentazione e promozione impersonale di idee, beni o servizi da parte di un promotore ben identificato, effettuata dietro compenso" (ad esempio: annunci stampa e radiotelevisivi, cataloghi, affissioni, materiale espositivo, elementi della confezione);
- **promozione vendite**: "comprende gli incentivi di breve periodo volti ad incoraggiare gli acquisti o le vendite di prodotti e servizi" (ad esempio: concorsi a premi, offerte speciali, campioni gratuiti, buoni sconto, raccolte punti, agevolazioni di pagamento, fiere, mostre ed esposizioni);
- **pubbliche relazioni**: "iniziative volte a migliorare, mantenere o proteggere l'immagine di un'azienda o di un prodotto" (ad esempio: rassegne stampa,

conferenze, seminari, convegni, sponsorizzazioni, relazioni con la comunità);

- **vendita personale:** “presentazione orale effettuata durante una conversazione con uno o più acquirenti potenziali, allo scopo di realizzare delle vendite” (ad esempio: presentazioni di vendita, telemarketing, fiere, mostre ed esposizioni);
- **direct marketing:** “sistema di marketing interattivo che utilizza uno o più mezzi pubblicitari per ottenere una risposta misurabile e/o una transazione in qualsiasi luogo” (ad esempio: direct mail, telemarketing)¹².

Per comunicare con la propria audience, ogni azienda utilizza una diversa combinazione di questi elementi; essi devono però essere rivalutati in base alle nuove opportunità offerte dalla rete.

Internet propone due diverse modalità di fare pubblicità. La prima è data dalla pubblicazione in linea del sito web, tramite il quale comunicare ai visitatori messaggi, immagini e informazioni relative all’azienda e ai suoi prodotti; in questo caso le informazioni fornite sono dettagliate e la convenienza economica è maggiore rispetto ai media tradizionali, nei quali si deve pagare in base al tempo e allo spazio occupato. La seconda modalità consiste nell’utilizzare banner pubblicitari che possono aumentare il riconoscimento della marca e fornire un collegamento diretto con il sito aziendale.

Internet si rivela anche un ottimo strumento per comunicare le promozioni come sconti o concorsi, ma anche per incoraggiare gli utenti a visitare il sito dell’impresa. Le promozioni che permettono agli utenti una qualche forma di premio o ricompensa proporzionale alla durata dell’interazione, possono essere utilizzate per costruire un rapporto a lungo termine. I siti internet possono inoltre avere la funzione di facilitare o iniziare un dialogo tra i potenziali acquirenti e il personale di vendita.

Si può utilizzare internet anche come nuovo canale per le pubbliche relazioni; l’attività di PR sul web permette alle imprese di diffondere comunicazioni societarie, sponsorizzazioni e comunicati stampa, ma anche di interagire con opinion leader e giornalisti. La caratteristica che contraddistingue le pubbliche relazioni sul web risiede nel fatto che l’impresa può comunicare direttamente con qualsiasi soggetto; in esso l’impresa è libera di decidere cosa pubblicare, senza necessità di approvazioni o revisioni da parte di terzi; tale mezzo è inoltre molto più dinamico di quelli tradizionali e le notizie possono essere pubblicate con immediatezza e frequenza di aggiornamento.

Anche il marketing diretto offre molte possibilità di essere svolto tramite internet. Poiché infatti l’interattività che caratterizza la rete permette di instaurare rapporti uno a uno, è più semplice personalizzare prodotti, servizi, messaggi e contenuti del sito. A tale scopo è necessario cercare di ottenere i dati personali del cliente, primo fra tutti l’indirizzo di posta elettronica, in modo da riuscire a stabilire con lui un dialogo continuativo.

¹² Kotler P., Scott W. G., 1991, pp. 822-823, 880-884

Una volta che l'impresa ha impostato il mix promozionale deve decidere in che modo il sito web dovrà supportare i vari elementi e come integrare i metodi on line con quelli off line già esistenti.

Definizione di partnership e outsourcing

Il piano di marketing deve contemplare anche le relazioni da sviluppare con altre imprese per massimizzare il potenziale di internet. Tali relazioni possono assumere diverse forme: da semplici rapporti contrattuali (in cui, ad esempio, viene pagata un'impresa per progettare il sito web) a veri e propri rapporti di associazione. I rapporti associativi, caratterizzati dall'assenza di uno scambio di denaro, sono di fondamentale importanza in internet poiché permettono di condividere capacità ed esperienze al fine di sfruttare al meglio il nuovo mezzo. Ne esistono numerose tipologie di seguito elencate.

- Partnership per la progettazione e la tecnologia: rapporto collaborativo con imprese che apportano le loro capacità nella progettazione, nello sviluppo e nella promozione del sito.
- Partnership promozionale: accordo con altri media e reti pubblicitarie per favorire il traffico verso il sito.
- Promozione reciproca: promozione da parte di un altro sito in cambio di una promozione analoga o della realizzazione di una marca congiunta.
- Partnership di distribuzione: accordi che sfruttano i rapporti già esistenti con i distributori per evitare conflitti di canale.
- Partnership con i fornitori: a volte è necessario rivedere le relazioni esistenti con i fornitori per fornire prodotti e servizi in linea con le aspettative dei clienti che effettuano ordini on line.
- Consulenze legali: può essere necessario rivolgersi a nuovi uffici legali che siano specializzati nella normativa che disciplina l'uso di internet.

La successiva decisione da formalizzare in un piano di marketing riguarda la struttura organizzativa mediante la quale l'impresa intende configurarsi.

La struttura organizzativa

Quando un'impresa deve realizzare un nuovo sito web la scelta più ovvia è quella di servirsi della struttura aziendale esistente, ricorrendo ad aziende esterne soltanto in caso di necessità. Tuttavia, man mano che aumenta il contributo apportato da internet, il sito si ingrandisce e nel suo sviluppo viene coinvolto un numero sempre maggiore di dipendenti di diverse parti dell'organizzazione. Può quindi sorgere la necessità di realizzare nuove strutture che si occupino di internet marketing, configurando la crescita di quella che viene chiamata l'organizzazione del marketing digitale; essa si compone di quattro stadi di crescita. (tab. 9.5)

Anche se le fasi descritte si presentano come dei passaggi successivi di un unico modello evolutivo, non è sempre necessario passare attraverso ognuna di esse. Ad esempio, nelle piccole e medie imprese che hanno un ufficio marketing composto da poche persone, non è molto pratico creare un gruppo separato.

Dopo che l'impresa ha deciso in merito alla struttura organizzativa, nel piano di marketing si dovrà specificare come le attività di internet marketing andranno integrate con quelle del marketing tradizionale e come si dovrà attuare il processo di controllo del sito. Si dovrà inoltre definire il budget da assegnare alle attività di internet marketing, tenendo conto di tutte le operazioni che comportano un costo e scegliendo tra le differenti possibili modalità di determinazione del suo ammontare.

Tabella 9.5 Gli stati di crescita dell'organizzazione di marketing digitale

1. Attività ad hoc.

In questo stadio non c'è una formale organizzazione che si occupi di internet marketing e le diverse competenze sono disperse all'interno dell'azienda. Probabilmente si verifica una scarsa integrazione fra comunicazioni di marketing on line e off line: il sito web può non rispecchiare la marca tradizionale e i servizi on line possono non essere menzionati nelle comunicazioni di marketing off line. Un ulteriore problema è rappresentato dal fatto che nella manutenzione del sito web possono prodursi degli errori.

2. Focalizzazione degli sforzi.

L'impresa compie dei tentativi per introdurre dei meccanismi di controllo del sito e spesso a tal fine viene costituito un gruppo direttivo che può includere alcuni componenti dell'ufficio marketing ed esperti legali.

3. Formalizzazione.

In questa fase l'internet marketing raggiunge un volume critico e all'interno dell'impresa si crea un gruppo definito o una separata unità aziendale per la gestione del marketing digitale.

4. istituzionalizzazione delle competenze.

In questo stadio, oltre ad un apposito gruppo all'interno dell'organizzazione, si creano anche dei legami formali tra il marketing digitale e le attività fondamentali dell'impresa. Spesso può rivelarsi necessaria anche una vera e propria ristrutturazione dell'impresa.

La definizione del budget

Per determinare con successo un budget di spesa è necessario prevedere le tipologie di costi che si produrranno e riuscire a valutare l'entità di ciascuno di essi; tale valutazione può riuscire piuttosto difficoltosa data la notevole variabilità dei costi relativi. Tutte le fasi di sviluppo di un sito web comportano dei costi e necessitano quindi la definizione di un budget:

1. la registrazione del nome di dominio;
2. la collocazione del sito web all'interno di un server internet: in base a questa scelta, denominata hosting, il sito viene accolto (cioè "ospitato") all'interno di un server che è collegato ad una linea per l'erogazione dei contenuti nel web. La prassi più diffusa è quella di rivolgersi ad un ISP (Internet Service Provider) che accoglie il sito su uno dei propri server collegati ad internet e lo mette in rete;
3. la creazione del sito: essa comprende l'analisi e la progettazione del contenuto, la creazione della grafica e dei testi, la pubblicazione, il controllo e la revisione del contenuto;
4. la promozione del sito: essa può avvenire sia con metodi on line (mediante banner pubblicitari, sponsorizzazioni e registrazione presso i motori di ricer-

- ca), sia con metodi offline (pubblicità a mezzo stampa, televisione, materiale intestato all'impresa) e può richiedere una spesa compresa tra il 50% e oltre il 100% di quella sostenuta per lo sviluppo del sito;
5. la manutenzione del sito: consiste nel misurare l'efficacia del sito, correggere gli errori e aggiornare le informazioni in esso contenute e può comportare una spesa compresa tra il 25% e il 50% del costo sostenuto per la creazione;
 6. il rilancio del sito: comprende creazione, promozione e manutenzione di una nuova versione del sito web.

L'ammontare di tali voci di costo può variare considerevolmente in base alle scelte effettuate. Ad esempio, in alternativa all'hosting, dove i costi vengono calcolati in base all'ingombro del sito o al traffico da esso generato sulla linea dell'ISP, l'azienda può scegliere l'housing, in cui essa consegna all'ISP un proprio server affinché venga collegato ad una linea con una certa ampiezza di banda; in questo caso occorre aggiungere i costi di hardware e software relativi al server e quelli annuali di linea. Se poi l'azienda sceglie la soluzione "in house", per erogare il sito dalla propria sede, deve anche gestire il proprio server e acquistare una linea dedicata, sostenendo ulteriori costi di connessione, di gestione e quelli relativi al necessario personale specializzato.

Altre voci di costo aggiuntive possono riguardare le consulenze esterne di cui l'azienda decida di avvalersi; queste ultime possono essere quantificate soltanto dopo aver deciso quali compiti svolgere internamente e quali invece affidare ad imprese esterne.

Quando si procede a creare per la prima volta un sito web, una delle scelte più importanti da compiere riguarda la necessità o meno di incrementare il budget di marketing. E' inoltre necessario determinare l'effettivo ammontare del budget da destinare all'internet marketing, scegliendo tra i numerosi metodi esistenti.

- Budget di internet marketing dell'anno precedente: questo metodo è utilizzabile soltanto se il sito è operante da un certo periodo di tempo e può portare a degli errori a causa della rapida evoluzione che caratterizza la rete.
- Percentuale sulle vendite dell'impresa: è un metodo difficile da usare se si è alla prima esperienza sul web ed è appropriato solo nel caso in cui l'obiettivo stabilito sia relativo alle vendite generate dal sito.
- Percentuale sulle vendite aggiuntive generate dal sito: deriva dai due metodi precedenti in quanto è attuabile solo se esiste un'esperienza passata ed è fondato esclusivamente sul fatturato; non tiene conto dell'eventuale difficoltà di misurare i risultati prodotti dal sito e dei vantaggi indiretti che possono essere realizzati.
- Percentuale sul budget di marketing complessivo: questo approccio piuttosto comune prevede una percentuale inizialmente bassa (tra l'1 e il 5%), da aumentare progressivamente nel tempo in base all'importanza dell'impatto di internet sull'impresa.
- Redistribuzione degli stanziamenti per il marketing: il finanziamento dell'internet marketing deriva dai fondi risparmiati tagliando i costi di altre attività di marketing; si tratta di un procedimento rischioso in quanto, oltre

alla possibilità che il sito non abbia successo, esiste anche quella che i tagli alle altre attività arrechino dei danni.

- Stanziamento dello stesso ammontare delle altre imprese del settore: per affrontare la minaccia costituita dai concorrenti è necessario conoscere l'ammontare dei loro investimenti, i quali tuttavia potrebbero essere stati eccessivi.
- Creazione di un'efficace presenza online: in questo caso l'impresa spende tutto il necessario affinché il proprio sito web consegua tutti gli obiettivi proposti; ciò rappresenta la migliore soluzione nei settori in cui l'impatto di internet è più forte, ma è anche una delle più costose.
- Piano graduale legato a risultati misurabili: si investe ogni anno quanto è necessario per raggiungere in modo misurabile i risultati stabiliti da un apposito programma.
- Combinazione di metodi: la scelta migliore consiste nell'utilizzare più metodi per presentare alla dirigenza differenti scelte di spesa (alta, media e bassa) relative ai diversi risultati previsti.

Per scegliere il metodo più appropriato alle specifiche esigenze aziendali non bisogna dimenticare che la spesa da sostenere deve essere proporzionale agli obiettivi prefissati e all'importanza che internet assume nell'ambito della strategia generale d'impresa.

Il programma di realizzazione

Il piano di internet marketing si conclude con la stesura di un programma che descriva tutte le operazioni necessarie per realizzare il sito web. Le operazioni che precedono lo sviluppo del sito comprendono la registrazione del nome di dominio e la scelta dell'host; è inoltre necessario predisporre un documento in cui si espongano gli obiettivi del sito e, nel caso in cui si sia deciso di affidarne la realizzazione ad aziende esterne, la descrizione delle istruzioni necessarie per i diversi fornitori che, in base ad esse, presenteranno delle offerte tra le quali scegliere. Successivamente sarà necessario pianificare e progettare il contenuto del sito, comprensivo sia della grafica che dei testi, e predisporre un prototipo. Dopo aver realizzato il sito definitivo, con i relativi test e controlli, esso viene pubblicato e promosso in maniera continuativa, scegliendo tra le numerose modalità on line e off line ¹³.

¹³ Per approfondimenti sull'internet marketing per le PMI si veda Camussone P. F., Ciucarelli F., 2000.