

Non è permesso riprodurre o copiare il seguente articolo o parte di esso. Chiedere all'autore l'eventuale permesso per citazioni.

MODELLI DI PRESENZA IN INTERNET E LORO EVOLUZIONE IN AMBITO BUSINESS TO CONSUMER

Andrea Payaro
andrea.payaro@tin.it

<http://www.payaro.it>

Abstract

Introduzione

Obiettivi del lavoro

Livelli di Presenza in Internet

Fattori che influenzano la presenza in Internet

Strategie di presenza in Internet

I percorsi evolutivi

Conclusioni

Bibliografia

Abstract

La continua evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la diffusione delle loro applicazioni, porta a una ridefinizione del business delle imprese che utilizzano la rete.

In questo contesto è importante identificare i modelli che riguardano le attività *business-to-consumer*, i modelli di aggregazione in Internet ed in particolare le modalità di relazione *business to business*, quindi identificare le diverse tipologie di *business models* possibili attraverso la Rete.

In questo studio si prendono in considerazione modalità di relazione del tipo *business-to-consumer* operanti in Internet, che vendono prodotti non digitalizzabili. Attraverso l'osservazione dei siti Internet si sono riconosciuti cinque modelli di presenza in Internet: vetrina, catalogo, negozio, ordine on line e transazione on line. Per ciascun modello si sono evidenziati le caratteristiche principali e i fattori che lo distinguono dagli altri livelli; inoltre sono stati sottolineati opportunità, limiti e vincoli di ciascuno dei modelli identificati.

Infine, si sono distinte alcune strategie di presenza in rete caratterizzate da parametri quali la localizzazione dei clienti, la tipologia dei prodotti commercializzati, le risorse sia umane che tecnologiche necessarie, l'impatto che una strategia in rete può avere sui processi aziendali tradizionali. Per ciascuna strategia aziendale, successivamente, si è associato il modello di business in Internet più appropriato, evidenziando il fatto che, per un'azienda, per guadagnare efficienza e competitività in rete non è sempre necessario realizzare siti di transazione on line.

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la crescita esponenziale, sia degli utenti di Internet sia delle imprese che utilizzano Internet, ha portato a cambiare significativamente i metodi tradizionali di fare business e le strategie competitive. Le parole chiave che devono essere considerate nella valutazione delle alternative tra più possibilità strategiche, al fine di guadagnare nuovi clienti e aumentare i profitti, sono globalizzazione e customizzazione.

La globalizzazione è la possibilità di estendere il proprio business oltre i confini geografici del proprio paese o della propria nazione e divenire competitivi a livello globale.

La customizzazione, cioè la possibilità di creare dei beni progettati in modo da soddisfare i bisogni di ciascun cliente, aumenta la capacità di produrre e vendere un elevato numero di prodotti, ciascuno con delle caratteristiche che lo differenziano dagli altri della stessa "serie" e che soddisfa le esigenze di un particolare cliente.

In Internet la sinergia tra globalizzazione e customizzazione definisce una delle caratteristiche che influenzano positivamente la loro commerciabilità via Internet, ovvero la globalità.

Con questo termine si intende l'attitudine di un prodotto ad essere assorbito da un mercato che si estende all'intero pianeta senza bisogno di particolari modifiche né tecniche né commerciali per adattarsi alle peculiarità dei diversi paesi e delle diverse culture. Va sottolineato che un prodotto globale non è un prodotto di massa, dicendo che un prodotto globale può essere un prodotto di nicchia, che però risponde alle aspettative di persone disperse geograficamente in molti paesi, con differenti sistemi sociali e differente cultura [1].

La rete Internet è uno strumento che si adatta perfettamente alle esigenze di globalizzazione e customizzazione. Infatti, attraverso gli strumenti di comunicazione sincroni (*chat*, video conferenza) e asincroni (e-mail) si può realizzare un valido feedback, una comunicazione dal cliente all'impresa, che tende ad avvicinare le aspettative del cliente stesso con le caratteristiche del prodotto. Oltre a questo, i bassi costi per la gestione della comunicazione in rete e, contemporaneamente, l'abbattimento delle barriere geografiche consentono al Web di essere uno dei migliori strumenti per rafforzare le comunicazioni con il cliente e diffondere il proprio *brand* a livello mondiale.

Diviene quindi necessario per l'impresa essere presente in rete, ovvero sviluppare un'interfaccia di comunicazione, il sito Internet, che consenta di essere visibili da potenziali clienti di qualsiasi nazionalità.

Oltre a una visione strategica della presenza in rete, la crescita esponenziale degli utenti ha già raggiunto in alcuni paesi la massa critica, oltre la quale diviene sconveniente per l'impresa non essere presente in Internet.

In genere è opportuno sviluppare il proprio sito Web prima del raggiungimento della massa critica, in prima istanza per rafforzare la propria presenza, conquistando nuove nicchie di clientela e successivamente per sviluppare il *know how* relativo al *customer care* via Web. **L'origine riferimento non è stata trovata.** Se si arriva tardi rispetto alla concorrenza si formano dei gap di conoscenza nella gestione sia dell'organizzazione interna all'impresa sia dell'organizzazione nei confronti degli acquirenti e dei fornitori.

Precedenti studi hanno cercato di creare dei modelli che potessero descrivere la presenza in Internet e le tipologie più comuni di siti Web. **L'origine riferimento non è stata trovata.** Tutti questi studi prendono origine dall'osservazione delle caratteristiche di siti Web di imprese.

Rappa [6] ha riconosciuto nove modelli di business, osservando tutti i tipi di siti e le loro funzioni presenti in rete. I nove modelli sono:

- *Brokerage*: cercano di facilitare le transazioni tra venditori e acquirenti;
- *Advertising*: estensione del tradizionale *advertising* gestito tramite *broadcasting*, questo modello può funzionare solo quando il traffico è intenso o altamente specializzato;
- *Infomediary*: alcune imprese sono in grado di collezionare e vendere dati sui consumatori e sulle loro abitudini ad altre imprese. La raccolta avviene fornendo agli utenti servizi gratuiti (accesso alla rete, software) in cambio di dettagliate informazioni sulle loro abitudini;
- *Merchant*: rappresenta la trasposizione dei tradizionali negozi e dei punti vendita in Internet;
- *Manufacturer*: alcune aziende produttrici possono vendere i loro prodotti direttamente al consumatore finale eliminando in tale modo tutte le intermediazioni;
- *Affiliate*: rappresentano dei siti indipendenti utilizzati come accesso ad altri siti di maggiore importanza.
- *Community*: Gli utenti accedono a questo modello di sito per accedere a servizi di comunicazione e intrattenimento con altri navigatori;
- *Subscription*: l'accesso a questo tipo di siti è permesso solo a chi effettua un pagamento per la

sottoscrizione;

- *Utility*: fornisce servizi di utilità.

Timmers [8] ha teorizzato undici livelli di presenza. I modelli presentati sono derivati dall'analisi delle funzioni possibili attraverso ciascun sito. Abbiamo così una presentazione delle semplici funzioni che si possono attuare attraverso la rete, dalla vendita on line (*e-shop*), all'infomediazione (*Info Brokerage*), dalla comunità on line (*Virtual Community*) all'integrazione della catena di fornitura (*Value Chain Integrator*).

In questi studi non compare tuttavia, nella descrizione del modello, una serie di parametri che lo differenziano dagli altri e non vengono considerati casi in cui più funzioni sono fornite dallo stesso sito Web. In accordo con Rappa, ciascuna funzione può essere vista come insieme di più modelli: il *Merchant Model* è la vendita di beni o servizi in rete; le vendite possono essere fatte su listino o attraverso un'asta. Questo modello comprende:

Virtual Merchant: un'impresa che opera solo su Web e offre prodotti tradizionali o creati appositamente per la vendita in rete;

Catalog Merchant: rappresenta la versione on line della vendita attraverso catalogo;

Surf-and-Turf: l'impresa con un'attività di vendita tradizionale offre i suoi prodotti anche in rete;

Bit Vendor: vendita di prodotti digitalizzabili.

Un altro studio che ha classificato la presenza in Internet è quello condotto da Ho [3] su mille siti Internet statunitensi. Lo studio si propone di valutare i siti Web dal punto di vista del cliente, cercando di identificare i fattori che generano valore aggiunto per lo stesso cliente.

Gli scopi di un sito Web commerciale sono stati classificati in tre categorie:

- I. Promozione di prodotti e servizi;
- II. Approvvigionamento di dati e informazioni;
- III. Esecuzione di transazioni commerciali.

Sono stati inoltre identificati quattro tipi di creazione del valore:

1. Riduzione dei tempi;
2. Aumento della clientela o miglioramento del *customer service*;
3. Maggiore efficienza nei processi logistica;
4. Possibilità di creare dei *plus* tramite servizi innovativi.

Al fine di fare maggiore chiarezza sul relativo sviluppo di un sito Web commerciale, si usa una misura di ampiezza del valore aggiunto il cui indice viene denotato da β (beta) il cui valore massimo è 12, che rappresenta semplicemente il numero degli accoppiamenti possibili tra gli scopi di un sito Web e i tipi di creazione del valore.

Essendo il valore da attribuirsi a β arbitrario, diversi rilievi possono portare a valutazioni differenti, perciò il modello proposto da Ho può fornire interessanti informazioni nel caso si debbano effettuare confronti tra differenti settori industriali.

Per concludere, si possono comunque definire sei principali funzioni possibili attraverso la rete, ciascuna non descrive un modello di business in rete in quanto più funzioni possono coesistere in uno stesso sito. Le sei principali funzioni che si possono svolgere attraverso la rete Internet sono **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**:

1. **Contesto**. Dà la possibilità di trovare le informazioni nella rete, i primi motori di ricerca fornivano questa funzione.
2. **Contenuti**. Aziende che hanno l'obiettivo di fornire al navigatore informazioni e notizie.
3. **Comunità**. È rappresentata da quei siti che offrono gli strumenti necessari alla costituzione delle comunità virtuali, quali la possibilità di costruirsi le pagine Web personali, i forum, le *chat*.
4. **Comunicazione**. Rappresenta la possibilità di instaurare un dialogo asincrono tra più soggetti presenti in rete: aziende, consumatori, utenti.
5. **Connettività**. Attraverso questa funzione resa disponibile da alcune aziende, gli utenti possono accedere, connettendosi per l'appunto, a Internet.
6. **Commercio**. Questa funzione è attuata da tutte le imprese che vendono prodotti attraverso la rete. I principali tipi di commercio sono: *Business-To-Consumer* (B2C), *Business-To-Business* (B2B), *Consumer-To-Consumer* (C2C).

Gli studi effettuati in precedenza sono caratterizzati dall'osservazione di un'elevata tipologia di siti Internet. Il pregio della varietà degli esempi produce però una debolezza nella capacità di classificazione. In tal modo

non si colgono appieno le diversità né le similitudini. Inoltre i modelli proposti non vengono classificati definendo delle caratteristiche o dei servizi disponibili all'utente, bensì valutando i principali obiettivi del sito, per esempio la vendita di prodotti o la creazione di comunità.

Pertanto in questo studio si è pervenuti ad una prima distinzione tra modelli di presenza in Internet e modelli di aggregazione più appropriati in un'ottica *business-to-business* conosciuti anche con il nome di *virtual hub* o *market maker*.

A tali modelli si aggiungono poi dei macro-modelli di intermediazione e transazione. Il primo mira ad aggregare fornitori e acquirenti, nel caso B2B, o venditori e consumatori, nel B2C, facilitando le transazioni, mentre il secondo raggruppa tutti i modelli in cui non compaiono terze parti nelle compravendite.

OBIETTIVI DELLO STUDIO

Le imprese possono scegliere il canale Internet per sviluppare un nuovo canale di promozione e distribuzione dei propri prodotti, oppure possono nascere appositamente per fare business in rete, esempi molto noti sono Amazon o CdNow. L'attività in rete può rappresentare una percentuale dell'attività totale svolta dall'azienda, una percentuale che va da zero, azienda con solo canali di vendita tradizionali che non utilizza alcuno strumento di rete per promuovere o vendere i propri prodotti, a cento, impresa quindi totalmente basata su Internet come le suddette Amazon o CDNow.

L'attività totalmente *Internet-based* sviluppa l'intero proprio business in rete, essa sarà quindi sprovvista di attività di vendita del tipo tradizionale, quali i negozi fisici.

L'attività orientata a Internet (*Internet-oriented*) ha sviluppato la sensibilità necessaria per comprendere la possibilità di estendere il proprio business utilizzando un nuovo canale di informazione e vendita, Internet per l'appunto; l'attività in rete viene quindi ad affiancarsi alla normale attività di vendita. Nelle aziende *Internet-oriented*, la presenza in rete tenderà a seguire un percorso evolutivo che generalmente inizia con scopi puramente promozionali e tende a sviluppare applicazioni di commercio elettronico, in cui deve essere riprogettata l'intera organizzazione aziendale.

Un esempio di come possano nascere nuove forme organizzative all'interno dell'impresa è stato descritto in Muffatto [4]. In una relazione risorse/vabre le risorse possono essere da una parte fisiche e quindi scarse ma certe e facilmente misurabili. Dall'altra le risorse sono informative e abbondanti ma meno facilmente misurabili. In base a questa premessa, si possono individuare tre nuove forme organizzative. La prima forma è caratterizzata da un utilizzo di risorse fisiche e controllo delle risorse. In questo caso la forma organizzativa è di tipo integrato basata su tradizionali rapporti di fornitura; flussi fisici e informativi sono strettamente legati. Una seconda forma intermedia è quella che si potrebbe denominare *extended enterprise* caratterizzata da un maggiore utilizzo di risorse informative e un maggior grado di condivisione delle stesse (*hub and spoke*). Infine, da network gerarchici si passa a network *peer-to-peer* con trasmissione di informazioni a larga banda (*Internetworked organization*). In tal caso la singola organizzazione viene a perdere anche il potere di intermediazione a favore di una forma di condivisione della responsabilità di coordinamento del business. Nel passare dalla forma integrata a quella interconnessa diminuisce quindi il controllo del business, aumenta la visibilità dell'organizzazione e aumenta il contenuto di conoscenza delle transazioni.

Questo studio prende in considerazione il caso di imprese *Internet-oriented*, in cui l'attività in rete viene a integrare una preesistente attività di vendita tradizionale.

Per quanto riguarda invece i prodotti venduti attraverso la rete, questo studio si focalizza su quelle imprese che vendono prodotti tangibili, quindi non digitalizzabili. Il prodotto digitalizzabile, ovvero che può essere trasmesso nella sua integrità in formato digitale, è adatto alle imprese *Internet-based*, mentre il prodotto tangibile viene ancora distribuito prevalentemente da aziende presenti sul territorio. Con prodotto digitalizzabile si considerano anche i servizi, in particolare modo l'informazione (tipicamente i giornali online), l'intermediazione (es. Altavista, eBay, AuctionNet) e la consulenza (es. eTrade).

Nella prima parte dello studio si cercherà di classificare la presenza in rete per imprese orientate al *Business-To-Consumer* già attive nel mercato con attività di vendita tradizionale, con prodotti non digitalizzabili (*Brick-and-Mortar*), valutando e riconoscendo parametri e funzioni caratteristici di ciascun livello di presenza.

L'assunto di base del lavoro è che la presenza in rete non è un solo fenomeno promozionale per l'impresa, un modo nuovo per fare marketing; lo sviluppo di un sito porta a una riprogettazione dell'intera catena del valore aziendale e tutte le funzioni aziendali ne sono coinvolte.

Dietro la vendita in rete vi è tutto il processo produttivo e di approvvigionamento che deve essere progettato

per rispondere a criteri di estrema flessibilità. Uno dei vantaggi del commercio elettronico è insito nella gestione delle scorte e del magazzino che può essere teoricamente effettuato in forma snella e ridotta. Se il processo produttivo è particolarmente flessibile ed efficace, si può puntare alla produzione su richiesta riducendo enormemente i costi per l'imballaggio, l'immagazzinamento, lo stoccaggio, il trasporto.

Internet, inoltre abbatte le barriere geografiche, quindi l'azienda che decide di effettuare commercio attraverso Web deve migliorare o istituire le funzioni che gestiscano i rapporti con l'estero sia dal punto di vista amministrativo e commerciale sia in tutto ciò che riguarda assistenza al cliente.

Il progetto di un sito di commercio elettronico, per esempio, deve essere supportato da un business plan in cui si devono tenere conto sia delle implicazioni sul *front-office*, il sito, la promozione in rete, la grafica, i contatti con clienti nuovi e non, sia sul *back-office*, ovvero le implicazioni commerciali/amministrative, la manutenzione delle tecnologie necessarie al funzionamento del sito, la gestione della distribuzione, del *packaging*, dei magazzini e della produzione.

Lo studio cerca di rispondere alle seguenti domande:

Quanti modelli di presenza in Internet esistono per un'impresa già presente nel mercato con un'attività di vendita tradizionale?

Quali sono i fattori che differenziano i vari livelli di presenza?

Quali servizi attivare all'interno di un sito Web?

Come può evolvere la presenza in rete per l'impresa?

Quali sono i vincoli da considerare nel business in rete?

Quali tipi di prodotto meglio si adattano alle caratteristiche del commercio on line?

LIVELLI DI PRESENZA IN INTERNET

In un precedente articolo [5] si è effettuata un'analisi dei livelli di presenza in Internet, prendendo in considerazione un campione di 65 siti italiani appartenenti ai settori della *grocery*, banche e assicurazioni. Lo studio dei *Web Site* ha permesso la definizione di alcuni parametri caratteristici che hanno consentito l'individuazione di cinque livelli di presenza. Successivamente si è eseguito un confronto con casi di rilevanza internazionale, quale prova della validità della valutazione eseguita.

Nella società dell'informazione, la presenza in rete diviene uno strumento necessario all'impresa per potere competere a livello globale. Il problema maggiore è definire in che modo presentarsi su Internet, definire degli obiettivi e focalizzarsi su una strategia per realizzarli.

Ciò che deve essere chiaro è il fatto che il business su Web causerà un cambiamento all'interno dell'azienda, cambiamento più o meno marcato proporzionalmente a un livello di presenza in rete.

Se in alcuni casi la presenza su Web non causa delle variazioni organizzative del sistema impresa, in altri l'intero sistema può esserne condizionato, il business elettronico forza fondamentali cambiamenti interni, non solo nelle funzioni marketing o di vendita on line. Una presenza in rete importante condiziona l'impresa a definire una nuova figura professionale, che potrebbe essere chiamato CWO (*Chief Web Officer*), responsabile esclusivamente dell'*Information Technology* aziendale, delle vendite on line e del Web marketing.

Ancora non c'è un modello di successo che possa servire da guida, infatti imprese dello stesso settore, simili sia per dimensione sia per cultura informatica, dovranno adottare una strategia di presenza in rete differente. Questo fatto è principalmente dovuto alla velocità di cambiamento che coinvolge l'ambiente virtuale, basato interamente sulla tecnologia, e condiziona i soggetti coinvolti nell'ambiente virtuale a operare sempre con nuove regole di lavoro. Quindi per esempio, non è sufficiente vedere come si presentano su Web i concorrenti o avere un bel sito, fondamentale è avere un archivio (*data warehouse*) con i profili più dettagliati possibile dei propri clienti. **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**

I cambiamenti nell'ambiente virtuale si susseguono vorticosamente e le imprese stanno a guardare nella speranza si definiscano delle regole, ma i vantaggi di tempo sono considerevoli e i primi che iniziano a fare business in rete acquisiscono vantaggi competitivi difficilmente raggiungibili.

Lo studio delle imprese già presenti in rete ha portato a definire cinque livelli di presenza in Internet. Ciascun livello è caratterizzato da alcuni parametri caratteristici che lo rendono univocamente identificabile, tra i quali l'interattività, i contenuti, la possibilità di portare a termine delle transazioni on line, i pagamenti in rete.

Ciascun livello è un modello di presenza in rete e la successione dei vari livelli, dal primo più semplice al quinto più evoluto, descrive un percorso evolutivo che dovrebbe accompagnare l'impresa da una semplice

promozione via rete alla possibilità di divenire competitiva a livello globale.

I livelli individuati sono:

- La vetrina
- Il catalogo
- Il negozio
- La vendita in rete
- Il commercio elettronico

Di ogni livello si fornirà una definizione, una breve descrizione oltre che la valutazione delle opportunità offerte all'impresa che decide di essere presente in Internet a un determinato livello, i limiti imposti dal livello stesso, ovvero cosa non è possibile fare, e i vincoli, cioè i principali problemi che potrebbero ostacolare l'evoluzione della presenza in rete al livello successivo.

La Vetrina

La vetrina è una pagina Web in cui l'azienda pubblicizza il proprio marchio. Ha la stessa funzione della vetrina del negozio fisico in cui vengono esposti solo alcuni prodotti. Nella vetrina virtuale si trova l'immagine di alcuni prodotti o i marchi commercializzati. Le informazioni presentate in essa sono principalmente l'indirizzo dell'attività fisica, il logo e, in alcuni casi, una breve presentazione dell'azienda. La vetrina si rivolge a un pubblico locale, quindi tutte le informazioni sono in italiano. Il costo di una presenza di questo tipo è molto modesto in quanto non necessita né di aggiornamenti continui né di *customer care*. Non sussiste alcun tipo di relazione tra produttore e consumatore on line, quest'ultimo deve rivolgersi al negozio fisico per eventuali informazioni.

Opportunità: La vetrina costituisce il primo passo per la presenza su Internet. Il costo per la sua costruzione è assai limitato e non richiede alcun tipo di aggiornamento né manutenzione. Questo tipo di presenza non necessita di particolari dispositivi tecnologici da parte dell'impresa che intende avvalersene, quali potrebbero essere dei server o altri particolari tipi di calcolatore. Il costo è limitato a un abbonamento con un *Internet Service Provider* o altri gestori che garantiscono la visibilità di una pagina in Internet (*Yellow Pages*) e alla costruzione della pagina stessa. Il principale motivo per cui un'azienda dovrebbe optare per questo tipo di presenza in rete è quello relativo a una promozione della propria immagine su rete. Per avere maggiore effetto la vetrina dovrebbe essere posta all'interno di un "contenitore", per esempio un portale, per una maggiore visibilità e per potere garantire al cliente degli altri servizi gestiti dal portale stesso, quali motori di ricerca, *chat*, intrattenimenti, *download* di software. Un altro motivo potrebbe essere la prenotazione del proprio URL. Per evitare che altre aziende possano presentarsi in Internet con lo stesso nome, è preferibile verificare la disponibilità del dominio e nel caso di disponibilità registrare il dominio stesso. In attesa di costruire un sito e per evitare di mettere in rete pagine in costruzione, è consigliabile realizzare una vetrina.

Limiti: La vetrina non garantisce nessun effetto per quanto riguarda l'aumento dei clienti o la loro fidelizzazione. Ai fini del marketing, ha una sua validità solo se la presenza in Internet viene comunicata attraverso sistemi di comunicazione tradizionali, quali la stampa, la TV, le brochure. L'effetto della vetrina è semplicemente quello di fornire ai visitatori numeri di telefono, indirizzi e alcune altre semplici informazioni per un successivo contatto *off-line*.

Vincoli: La possibilità di avanzare al livello successivo è ostacolata da un aumento, anche se moderato, dei costi per la realizzazione del sito, in quanto il costo è calcolato in base al numero di pagine da sviluppare, e per la gestione del sito stesso, dovuta principalmente a un periodico aggiornamento delle pagine.

Il Catalogo

Il catalogo è realizzato sotto forma di ipertesto (HTML). Sono presenti più pagine da "sfogliare" in cui si può trovare la presentazione o la storia dell'azienda e pagine dedicate ai prodotti e alle loro caratteristiche. Data la struttura ipertestuale del sito, per una buona navigabilità, è necessario un frame, che permette una rapida consultazione del catalogo, e una site map. Il catalogo deve essere periodicamente aggiornato, dato che il consumatore deve accedere alla visione delle novità commercializzate. Il cliente può comunicare con

l'azienda utilizzando una casella postale elettronica, ma in genere non ottiene risposta. L'azienda risponde indirettamente attraverso il servizio FAQ.

Opportunità: Attraverso il catalogo l'azienda si può presentare ai suoi clienti in modo più completo. Può offrire loro la possibilità di vedere i prodotti commercializzati e di potersi informare sulle loro caratteristiche tecniche. Può essere utile avvalersi del catalogo per azioni di promozione, ovvero aggiornandolo periodicamente, comunicare eventuali prodotti in offerta o in saldo o altre forme di promozione. Il potenziale target è principalmente rappresentato da quegli individui che risiedono nelle vicinanze dei punti vendita, che possono quindi recarsi di persona nei negozi fisici. Il costo di tale tipo di presenza è limitato all'abbonamento con chi gestisce gli accessi alla rete e alla manutenzione delle pagine. Infatti, a differenza della Vetrina, il catalogo deve essere periodicamente aggiornato, in genere più volte all'anno, così come succede per i cataloghi cartacei. Un catalogo on line è indicato per qualsiasi tipologia di bene prodotto o commercializzato oltre che per la promozione di servizi. Non richiede alcun cambiamento nella struttura aziendale se non una strategia di Web marketing.

Limiti: A questo livello, mancando ancora l'interattività tra le parti, non è possibile per l'impresa conoscere i clienti che frequentano il sito Web, è necessario quindi adottare delle strategie *off-line* che permettano di reperire informazioni sulla clientela. L'indirizzo del sito deve comparire nelle brochure e in tutte le altre documentazioni, dovrebbe divenire parte integrante del logo dell'azienda. Il valore aggiunto del cliente è rappresentato dalle informazioni sui prodotti e sull'azienda, per poterlo fidelizzare bisognerebbe rinnovare frequentemente le informazioni magari gestendo un notiziario Web su iniziative, curiosità aziendali. I contatti tra le parti dovranno essere tenuti via posta, via telefono o via fax, quindi è importante indicare nel sito i metodi per contattare direttamente i responsabili di ciascuna area di vendita o di produzione.

Vincoli: Il passaggio al livello successivo pone dei problemi relativi alla disponibilità di risorse umane, infatti sono necessari degli addetti che gestiscano una sorta di *call-center* per rispondere alle e-mail dei clienti. Visto che il fattore determinante che differenzia il livello Catalogo dal Negozio è costituito dal *customer service*, un sito a livello superiore necessita di un aggiornamento molto più frequente, il che incide sui costi di gestione della presenza in rete.

Il Negozio

Il negozio è una struttura ipertestuale in cui si può accedere a vari reparti. In ciascuno di essi si può avere una consulenza diretta attraverso l'invio di un *fill-out-form*, stabilendo in questo modo un dialogo asincrono tra cliente e azienda. Ogni reparto è quindi dotato di una propria casella postale elettronica e la risposta a un sollecito del cliente avviene in pochi giorni. La navigabilità del sito è garantita da un tool di ricerca dinamico. Non solo è consultabile un catalogo dei prodotti, ma è prevista la possibilità di fare un *download* dello stesso. Oltre a un continuo aggiornamento il sito deve essere gestito da persone competenti che conoscano la realtà aziendale per potere soddisfare le richieste dei consumatori.

Opportunità: Attraverso dei moduli di registrazione è possibile la conoscenza dei clienti. A questo livello l'interattività diventa lo strumento principale per potere effettuare direct marketing, quindi è possibile personalizzare le informazioni. A ciascuna lettera che arriva bisognerà rispondere in modo adeguato, fornendo non solo le informazioni richieste, ma vantaggi che solo attraverso una visita del sito si possono ottenere. Tali vantaggi possono essere rappresentati da sconti su prodotti, possibilità di partecipare a iniziative ricreative, anteprima dei nuovi prodotti. Tutto questo non richiede una particolare tecnologia, dato che si può effettuare tramite l'e-mail. Il nominativo di ogni visitatore del sito che scrive all'azienda deve essere inserito in un database in quanto rappresenta un possibile cliente. In sintesi, un negozio dà la possibilità di aumentare il numero dei clienti. Il potenziale target è principalmente rappresentato da quegli individui che risiedono nelle vicinanze dei punti vendita, ma può essere esteso nel momento in cui sia possibile stipulare dei contratti di compravendita *off-line* e gestire opportunamente la distribuzione dei prodotti. Un catalogo on line è indicato per qualsiasi tipologia di bene prodotto o commercializzato oltre che per la promozione di servizi.

Limiti: Il sito può essere in *hosting*, ovvero caricato nel server di chi cura la connessione a Internet condiviso

con altre imprese, oppure in *housing*, ovvero caricato in un server in "affitto" dislocato presso il gestore del collegamento alla rete. A questo livello una soluzione di tipo *housing* o *hosting* può essere indicata fino a che i contatti con i clienti non sono molto numerosi o sussiste una grossa fiducia nel fornitore del servizio di collegamento. Nel momento in cui i contatti diventano numerosi, per motivi di segretezza sul database clienti, sarebbe opportuno che l'azienda disponesse di un proprio server. Il costo, quindi, per l'installazione e gestione di un sito in questo livello comincia a diventare rilevante sia in termini di strumentazione sia di risorse umane. In base alla quantità di corrispondenza, si dovrà avere un addetto che si occuperà dello smistamento e del rapporto con i clienti, oltre a un addetto alla gestione/manutenzione del server che può essere dipendente di società esterne.

Vincoli: Come accennato in precedenza, il database clienti è un bene molto prezioso per l'azienda, il quale non deve essere condiviso con alcuno. Diviene necessario disporre di un server aziendale e di sistemi di sicurezza hardware e software al fine di proteggere tutti i dati in possesso all'azienda. Questa implementazione aumenta i costi per la tecnologia necessaria, per la gestione e manutenzione della stessa, per disporre di addetti con le competenze sufficienti a garantire un efficace funzionamento. Se poi il commercio va oltre i confini geografici, sono necessarie delle competenze riguardanti la soluzione di tutte le problematiche e le formalità amministrativo/commerciali oltre che la conoscenza delle lingue.

Il passaggio al livello superiore potrebbe essere vincolato dalla tipologia del prodotto che l'azienda intende commercializzare in rete; infatti prodotti la cui logistica distributiva richiede grossi costi o le cui caratteristiche possono essere valutate solo attraverso una prova o una visione diretta non sono adatti ad essere venduti in Internet.

L'Ordine on line

Si ha la presenza di commercio elettronico in senso lato quando c'è un negozio con possibilità di acquisto da parte del cliente. Il contratto avviene tramite *fill-out-form*. L'azienda si accerta della veridicità dell'ordine tramite e-mail o per via telefonica, dopodiché il prodotto viene spedito per via postale o attraverso corriere espresso. Il pagamento avviene *off-line* con contrassegno, vaglia postale, bonifico bancario o alla consegna al corriere. L'azienda si rivolge a consumatori non solo locali, perciò i servizi devono essere disponibili in più lingue. Il sito a questo livello è una vera attività commerciale, quindi il servizio al cliente deve essere particolarmente curato. Il supporto tecnico o informativo al cliente viene agevolato attraverso link a settori connessi. E' presente il servizio *Newsletter* tramite il quale l'azienda informa il cliente di nuovi prodotti/servizi.

Opportunità: La possibilità di vendere prodotti o servizi on line, consente all'azienda di trovare nuovi clienti e nuovi mercati su cui proporre i propri prodotti. Contrariamente a quanto detto per i livelli precedenti, il target non è più rappresentato da quegli individui che risiedono nelle prossimità dei punti vendita ma è esteso a confini molto più ampi e internazionali. Si potrebbe avere un riscontro in termini di aumento del fatturato. Nello stesso momento, potendo raggiungere direttamente il cliente senza bisogno di intermediari, vi potrebbero essere delle sensibili riduzioni dei costi, quindi si potrebbero aumentare i margini. La promozione del sito deve essere non solo via rete, ma deve essere complementata da un'azione di marketing tradizionale. A questo livello non tutte le tipologie di prodotto possono essere vendute; hanno maggiore probabilità di commercializzazione in rete tutti quei beni molto standardizzati, le cui caratteristiche sono definite da pochi parametri. Le caratteristiche dei prodotti adatte alla vendita via Web verranno discusse in seguito.

Limiti: Un sito a questo livello richiede necessariamente un server dislocato presso l'azienda, il quale deve essere in funzione 24 ore al giorno ininterrottamente. Diviene necessario almeno una persona in grado di intervenire tempestivamente in caso di inconvenienti tecnici, quindi è preferibile un addetto dipendente dell'azienda stessa. Un malfunzionamento della strumentazione per un tempo prolungato potrebbe causare una perdita di ordini con il rischio di perdere clienti. Inoltre, si deve garantire un'accurata gestione dei flussi di comunicazioni dall'esterno verso l'interno dell'azienda, rappresentati da ordini di prodotti, richieste di informazioni o supporto tecnico, e dall'interno verso l'esterno, rappresentati da risposte a informazioni, *customer service*, conferme d'acquisto. A ogni e-mail deve essere risposto in un tempo inferiore alle 48 ore. Per un sito di questo livello la registrazione ai principali motori di ricerca non è sufficiente per garantire una buona promozione, è necessario acquistare spazi pubblicitari nei motori di ricerca (*banner*), sponsorizzare eventi Web o acquistare spazi pubblicitari in riviste specializzate in Internet. Questo permette di raggiungere

nuovi potenziali clienti maggiormente sensibili alle iniziative di vendita attraverso la rete.

Il commercio elettronico in senso lato è particolarmente indicato per prodotti le cui dimensioni non siano un vincolo alla distribuzione per via postale. Prodotti più ingombranti potrebbero richiedere spese di spedizione o tecniche di spedizione che renderebbero non competitivo sul prezzo il prodotto. Quindi la logistica della distribuzione potrebbe porre dei grossi limiti allo sviluppo di un sito di questo livello.

Vincoli: Il passaggio al livello superiore necessita di una radicale reingegnerizzazione dell'organizzazione aziendale. Devono essere riprogettate tutte le funzioni, il marketing deve essere tale da promuovere l'impresa in qualsiasi parte del globo, il *customer service* deve essere in grado di dialogare con tutti i clienti che si presentano allo sportello virtuale, la produzione deve essere agile, in modo da potere rispondere velocemente alle esigenze di nuovi clienti, l'amministrazione e la funzione commerciale deve potere gestire i rapporti con l'estero, anche con paesi con cui non si avevano mai avuto rapporti commerciali, la logistica in uscita deve essere organizzata in modo da gestire un'efficiente distribuzione estesa a livello globale. Inoltre, deve essere istituita una nuova funzione che gestisca in modo completo tutto ciò che riguarda la presenza in rete.

La Transazione on line

A tale livello la transazione d'acquisto avviene completamente on line: l'ordine avviene inoltrando un *form* e il pagamento si può effettuare immediatamente elettronicamente (carta di credito, *digicash*, carte prepagate). I servizi al cliente sono personalizzati. L'utilizzo di agenti intelligenti permette di proporre al consumatore i prodotti che più lo potrebbero interessare, evitando di fargli perdere tempo in ricerche. Nel sito vengono organizzati gruppi di discussione sul prodotto/servizio tramite *newsgroup* o *mailing list*. Un sito appartenente a questo livello ha costi elevati di gestione dovuto anche ai contratti da stipulare con le banche per le transazioni monetarie. Un'impresa con una *location* a questo livello assicura ai clienti non solo la possibilità di acquistare, ma tutta una serie di intrattenimenti e informazioni anche estranee all'attività di vendita, con possibilità di scaricare immagini, musica, software.

Opportunità: Il commercio elettronico in senso stretto abbatte le barriere geografiche e permette di essere presenti in nuovi mercati in qualsiasi parte del mondo. Si possono quindi trovare nuovi clienti e avere aumenti di fatturato. Attraverso un valido flusso di informazioni tra impresa e cliente è possibile trovare nuovi bisogni del consumatore da soddisfare, si possono quindi realizzare nuovi prodotti più vicini alle esigenze di nuovi mercati.

Limiti: In linea generale valgono gli stessi vincoli presentati per il commercio elettronico in senso lato. In questo caso si aggiungono tutte le problematiche relative ai pagamenti on line, le quali richiedono sistemi di sicurezza che tutelino le transazioni che avvengono in rete. L'impresa deve stipulare degli accordi con un istituto bancario che gestisce i flussi monetari via carta di credito. Il commercio elettronico in senso stretto è indicato per prodotti le cui dimensioni non siano un vincolo alla distribuzione per via postale oppure per tutti i prodotti digitalizzabili, quali il software, la musica, le immagini, i video e tutta una serie di servizi in cui non sia necessario il rapporto personale tra più individui. Il prodotto venduto via Web deve essere competitivo rispetto ai prodotti venduti in ambienti commerciali tradizionali sia nel prezzo sia nella differenziazione, ovvero un prodotto venduto in Internet deve essere difficilmente recuperabile all'esterno dell'ambiente virtuale. In sintesi, i prodotti venduti in rete devono essere altamente personalizzati (*mass customization*).

Alcuni esempi di aziende che commerciano via Internet sono Stefanel e Invicta nell'abbigliamento, Buffetti e Dell nel settore dell'informatica, Olio Carli e Kimbo nel campo dei prodotti alimentari.

Per una maggiore comprensione della possibile evoluzione del livello di presenza in rete, nella figura seguente si evidenziano quali sono i fattori caratteristici che distinguono un livello dall'altro. Il Catalogo si differenzia dalla Vetrina per una struttura ipertestuale delle sue pagine Web, mentre nel negozio è possibile stabilire un rapporto diretto impresa-cliente, sviluppando servizi di *customer care*. L'Ordine on line permette di stipulare un contratto on line, anche se il pagamento viene effettuato *off-line*. La transazione on line consente l'ordine e il pagamento attraverso la rete.

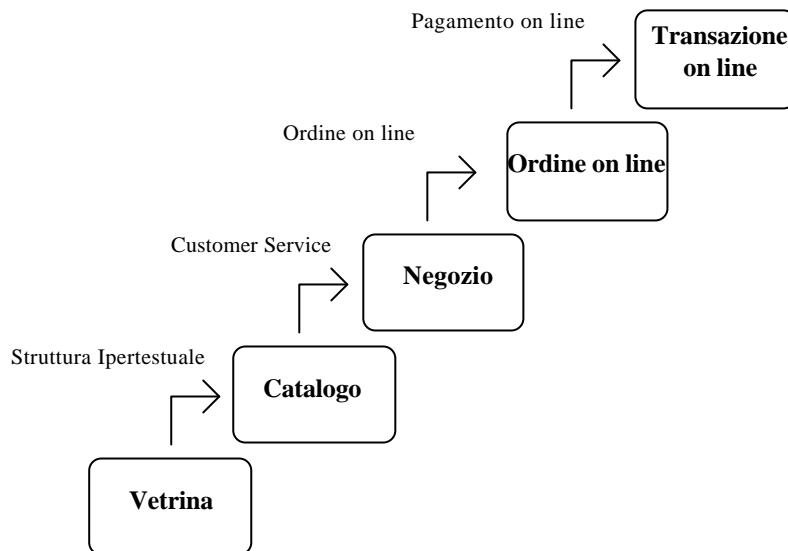


Figura 1: Caratteristiche che distinguono il passaggio da un livello all'altro

FATTORI CHE INFLUENZANO IL COMMERCIO IN INTERNET

Nel Web, non tutti i prodotti sono uguali. Ci sono alcune caratteristiche che vincolano la possibilità di poter vendere dei beni attraverso la rete. Le principali caratteristiche vincolanti riconosciute sono: la fisicità, ovvero l'insieme di attributi che definiscono il prodotto e legati a questo fattore, la logistica in uscita, il prezzo del prodotto e la possibilità di cannibalizzazione.

I prodotti possono essere digitalizzabili e non. I prodotti digitalizzabili possono essere convertiti nella loro integrità in formato digitale, trasferibile quindi attraverso le tradizionali infrastrutture di comunicazione. I prodotti non digitalizzabili possono soddisfare un bisogno solo nel momento in cui il prodotto è presente nella sua forma fisica e in tutti i casi in cui la valutazione del prodotto è legata alla sua "esperibilità", ovvero all'esperienza che il consumatore si fa del prodotto tramite un contatto fisico, come i prodotti dell'abbigliamento.

Un'altra dimensione importante in cui i beni sono differenti è l'abilità del consumatore di accertarsi della qualità del prodotto attraverso la rete. A questo proposito si può utilizzare uno spettro di possibilità che va dai prodotti *commodity*, dove la qualità è ben definita e standardizzata come nel caso dell'olio o della carta, a prodotti la cui percezione della qualità differisce da consumatore a consumatore e da prodotto a prodotto, come nel caso dell'arte o delle auto usate. De Figueiredo ha riconosciuto e definito quattro tipi di prodotto: *commodity*, *quasi-commodity*, *look and feel*, *look and feel* con qualità eterogenee [2].

I prodotti *commodity* sono quelli più adatti ad essere commercializzati attraverso la rete in quanto la loro qualità è definita dalla semplice descrizione e il consumatore può effettuare dei confronti tra più venditori sulla base del prezzo e dei tempi e modalità di consegna.

I prodotti *quasi-commodity* hanno avuto un grande incremento di vendite via Web. Appartengono a questa categoria libri, CD, video, giocattoli e auto nuove. La caratteristica principale è che non sussistono differenze di qualità tra gli stessi prodotti. Il consumatore sceglie questo tipo di prodotto in rete attraverso due fasi distinte e successive: nella prima viene scelto il genere di prodotto che maggiormente si avvicina ai propri bisogni, si pensi al genere di un libro; nella seconda fase il consumatore effettua dei confronti tra più venditori sulla base del prezzo e dei tempi e modalità di consegna.

I prodotti *look and feel* hanno la comune caratteristica che la loro qualità è difficilmente stimabile a distanza, per cui il consumatore troverà difficile valutare ciò che dovrà acquistare. Alcuni esempi sono i cosmetici e alcuni capi di abbigliamento. Questi prodotti potrebbero avere un mercato in rete solo nel momento in cui l'impresa che li produce o commercializza ha già un marchio affermato, infatti il consumatore è reticente a comprare un prodotto sconosciuto.

Infine, i prodotti *look and feel* con qualità eterogenee sono i meno adatti a essere commercializzati in Internet. La qualità di questi prodotti è interpretata in modo differente da consumatore a consumatore e varia dall'interazione tra prodotto e consumatore stesso. Ad esempio un'auto usata può sembrare in buone condizioni, ma al test di guida può rilevare caratteristiche valutabili in modo diametralmente opposto da diversi consumatori in base ai loro bisogni.

La logistica dei beni non digitali rispetto al commercio elettronico somma gli elementi della logistica tradizionale a quelli della consegna. Nel caso in esame, ovvero in cui l'attività di commercio elettronico è effettuata in parallelo all'attività tradizionale, si rende necessario rafforzare l'impianto logistico preesistente in previsione dell'incremento del giro d'affari e considerare problematiche relative alla spedizione delle merci. Devono essere considerate aspetti quali il confezionamento e l'imballaggio dei prodotti. In funzione a peso, dimensione, fragilità e grado di deterioramento le soluzioni hanno complessità e costi differenti. Divengono rilevanti i costi assicurativi, necessari per alcune tipologie di prodotto di elevato valore, di veloce deteriorabilità o fragilità, e i costi di trasporto e consegna, che divengono rilevanti nel caso di prodotti dalle dimensioni e dal peso non trascurabili.

Un'altra caratteristica dei prodotti che potrebbe vincolare la loro vendibilità in rete è il prezzo. Alcune statistiche condotte tra i consumatori statunitensi affermano che l'utente medio non è disposto a comperare beni in rete il cui prezzo sia superiore ai 500 dollari, mentre non ha nessun problema a effettuare una transazione completa on line se il prezzo non supera i 100 dollari [7]. Da queste statistiche, si potrebbe pensare a una certa propensione all'acquisto in rete da parte del consumatore nel caso in cui il rischio per un acquisto non accuratamente valutato è basso.

Un altro fattore determinante la possibilità per un'azienda di vendere un prodotto è la fiducia che il consumatore pone su una determinata marca. In questo senso, i prodotti commercializzati da fornitori la cui immagine garantisce qualità e sicurezza dell'acquisto hanno una maggiore facilità a essere acquistati dal consumatore finale. Al contrario, prodotti nuovi e non di marca potrebbero riscontrare difficoltà nella commercializzazione in rete.

Infine, la vendita on line può essere vincolata da effetti di cannibalizzazione, ovvero la possibilità che l'apertura di un nuovo canale di vendita possa sottrarre volumi di vendita dai canali tradizionali. Questo problema può essere risolto o vendendo via rete solo in località prima non raggiunte dalla vendita tradizionale oppure producendo beni dedicati solo alla vendita on line.

Strategie in Internet

Per strategia di un'impresa si intendono le caratteristiche fondamentali dell'interazione che essa stabilisce con il suo ambiente. **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** La strategia è uno dei principali strumenti a disposizione dell'alta direzione per rispondere sia ai cambiamenti esterni sia a quelli interni. Ogni impresa che decide di utilizzare Internet per fare business deve essere in possesso di una sua strategia. Si cercherà di definire alcune tipologie di strategie da applicarsi in rete utilizzando i quattro elementi costitutivi in ogni strategia aziendale, teorizzati da Hofel e Schendel, portando alla definizione di un numero di strategie pari ai livelli riconosciuti di presenza in rete. Gli elementi costitutivi in ogni strategia aziendale sono:

1. Il raggio d'azione, ossia l'entità delle interazioni, attuali e pianificate, tra azienda e ambiente. Nel caso di Internet si considereranno l'ampiezza delle relazioni impresa-cliente, intese come l'interfaccia tra i due soggetti rappresentata dal livello di presenza del sito, la tipologia dei clienti e la loro raggiungibilità via rete, la possibilità di raggiungere nuovi clienti o informatizzare le relazioni con i propri clienti.
2. Gli impieghi di risorse, ossia quantità e modalità di impiego delle risorse passate e presenti dell'impresa, per il perseguimento dei propri fini e degli obiettivi. Vengono valutate le risorse umane, ovvero le competenze, necessarie al raggiungimento degli obiettivi e le risorse tecnologiche.
3. I vantaggi competitivi, ossia le peculiari posizioni che l'impresa assume rispetto ai propri concorrenti. Si cercherà di identificare i vantaggi competitivi che la presenza in Internet determina rispetto alle imprese che operano con modalità tradizionali.
4. Le sinergie, ovvero gli effetti congiunti che l'impresa vuole realizzare attraverso gli impieghi di risorse e/o le scelte del raggio d'azione.

Nel caso delle presenze in Internet si possono definire cinque strategie:

Visibilità, Comunicazione, Interazione, Vendita su Web, Commercio Elettronico.

Visibilità

L'obiettivo principale è quello di potere diffondere il proprio marchio a una clientela più vasta. Il problema maggiore deriva dal fatto che in alcuni casi i clienti raggiunti non vicini ai punti vendita, di conseguenza il messaggio viene ad essere rivolto solo a quegli individui localizzati nelle vicinanze dell'impresa.

Una strategia di visibilità in rete non necessita di alcuna particolare risorsa in quanto, generalmente, ci si affida all'*outsourcing* sia per le competenze sia per la tecnologia.

Rispetto a un'impresa che non utilizza la rete Internet, una strategia di questo livello può estendere la visibilità a un numero maggiore di clienti solo nel caso in cui si effettui una sinergia di tipologie di promozione attraverso l'iscrizione a motori di ricerca o attraverso link da altri siti.

La logistica nella distribuzione dei prodotti non viene a essere influenzata da questo tipo di strategia.

Una strategia di visibilità può essere adottata da qualsiasi impresa che commercializza qualsiasi tipo di prodotto.

Comunicazione

In questo tipo di strategia il raggio d'azione rimane praticamente uguale a quello visto per la strategia precedente. Cambia la tipologia del messaggio che viene indirizzato ai potenziali clienti. Mentre nella strategia di visibilità l'obiettivo è quello di diffondere il proprio marchio, in questo caso si ha come fine, oltre alla diffusione del marchio, anche la comunicazione ai potenziali clienti dei prodotti o servizi che vengono commercializzati. La comunicazione è del tipo *one-to-many* unidirezionale dall'impresa ai clienti e viene periodicamente aggiornata ed è finalizzata a un costante aggiornamento sui nuovi prodotti commercializzati.

Le risorse umane, intese come competenze, e tecnologiche sono irrilevanti e possono essere affidate in *outsourcing*.

Il vantaggio competitivo è una maggiore visibilità a nuovi potenziali clienti, sempre vincolati dalla vicinanza a un distributore fisico, e un nuovo canale di promozione che viene a completare o sostituire le campagne solitamente effettuate con brochure.

Le sinergie necessarie prevedono l'iscrizione ai motori di ricerca e, in genere, a una campagna promozionale sia attraverso i canali tradizionali sia in Internet con link da altri siti.

La funzione logistica non viene coinvolta in questo tipo di strategia, mentre potrebbe essere interessata la funzione di marketing per la creazione di messaggi promozionali maggiormente incisivi.

La tipologia di prodotto è irrilevante per questa strategia.

Interazione

Obiettivo della strategia è riuscire a creare un dialogo asincrono tra l'impresa e i consumatori. La comunicazione bidirezionale, in questo caso, mira a essere non un punto di riferimento per quei clienti che sono in fase di raccolta di informazioni o nella valutazione delle alternative in preparazione a un acquisto, ma anche uno strumento per essere di supporto nelle situazioni post-acquisto. Il raggio d'azione viene quindi a essere di carattere non solo locale, ma viene esteso al territorio in cui il prodotto viene commercializzato.

Se per le risorse tecnologiche ci si può rivolgere all'*outsourcing*, diviene necessaria la presenza di qualche addetto dedicato al *customer service* in rete che sia a conoscenza dei prodotti commercializzati e dei loro aspetti tecnici, per potere rispondere o essere di supporto alle esigenze dei consumatori. Diviene quindi necessario istituire una sorta di *Call-Center* che si occupa esclusivamente delle comunicazioni in rete, il cui personale deve periodicamente essere formato sui prodotti, gli aspetti relativi alle transazioni e ai pagamenti anche se avvengono *off-line*, problemi tecnici dei prodotti per il supporto post acquisto al cliente.

L'origine riferimento non è stata trovata.

Il principale vantaggio competitivo, in confronto a un'impresa tradizionale concorrente, è quello determinato da un più completo servizio al cliente, oltre ai vantaggi di visibilità e promozione descritti anche per le strategie precedenti.

La promozione, nel caso di una strategia di interazione, deve essere più forte; la funzione di marketing e *customer service* devono essere impegnate in sinergia per potere un servizio che possa divenire un punto di forza per l'impresa. Nella stessa strategia si deve riuscire a coinvolgere e convincere i consumatori che stanno cercando informazioni sul prodotto e nello stesso tempo fidelizzare maggiormente i propri clienti. Il feedback che si viene a costituire dai clienti verso l'impresa potrebbe andare a influenzare le funzioni di ricerca e sviluppo e di produzione, infatti i consumatori potrebbero evidenziare delle caratteristiche del prodotto da migliorare o da sviluppare ex novo. Questo circuito di informazioni impresa-consumatori-impresa dovrebbe portare conseguentemente alla produzione di beni o servizi più vicini alle reali esigenze dei clienti.

La funzione logistica non viene coinvolta in questo tipo di strategia.

Nessun tipo di prodotto crea vincoli a una strategia di questo livello.

Vendita su Web

Principale obiettivo è l'acquisizione di nuovi clienti e un'espansione delle vendite in territori prima non raggiungibili attraverso i distributori tradizionali. Il cliente viene a essere un individuo localizzato geograficamente nelle prossimità della nazione in cui ha sede l'impresa. I maggiori vincoli sono determinati da legislazioni e modalità di pagamento differenti da paese a paese. Una strategia di vendita su Web viene a coinvolgere più funzioni aziendali e necessita il possesso di maggiori competenze e risorse tecnologiche.

Le risorse umane necessarie sono costituite da personale addetto alla raccolta degli ordini via rete i quali devono abilitare le successive operazioni di spedizione dei prodotti, oltre a degli addetti per il *customer service* on line. Per potere effettuare questo tipo di strategia l'impresa deve acquisire tecnologie adatte alla raccolta degli ordini, costituite da server dislocati nell'impresa stessa. Sono necessari, quindi, degli addetti alla gestione dell'aspetto tecnico delle tecnologie dell'informazione che sappiano garantire il corretto funzionamento degli strumenti informatici.

La soluzione precedentemente valutata può essere sostituita da una strategia alternativa, la quale richiede minori competenze e minori tecnologie. La soluzione prevede di affidare la gestione della raccolta degli ordini e tutte le operazioni promozionali in *outsourcing*, sfruttando degli intermediari di rete quali i *virtual mall*. In questo caso l'impresa deve gestire le sole operazioni di spedizione dei prodotti ai clienti.

Per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti, si rende necessario considerare ed eventualmente adeguare il confezionamento e l'imballaggio del prodotto. Adottando la strategia di vendita su Web il bene deve raggiungere direttamente il singolo cliente, diversamente da quanto poteva avvenire prima, quando un certo numero di prodotti dovevano essere disponibili nel negozio posto nelle vicinanze del consumatore, quest'ultimo avrebbe provveduto a raggiungere il punto vendita per venire in possesso del bene.

In alcuni casi, soprattutto per quelle imprese che hanno una rete di negozi ben distribuita nel territorio, l'ordine può avvenire on line e il prodotto può essere inviato al negozio più vicino al cliente, dove avverrà anche il pagamento.

Rispetto a un'impresa tradizionale, l'impresa che adotta una strategia di vendita su Web può essere competitiva sul prezzo, in quanto potrebbero essere eliminati degli intermediari fisici, ma potrebbe sviluppare una concorrenza basata sulla differenziazione dei prodotti, grazie alla nuova capacità di essere più vicino alle esigenze dei consumatori attraverso il feedback cliente-azienda.

Nel caso di una soluzione strategica *in housing*, ovvero dove l'azienda intende possedere sia le competenze sia le tecnologie, le funzioni aziendali che vengono coinvolte sono, come per i casi precedenti, il marketing, il *customer service*, mentre, nei casi in cui l'impresa abbia una propria attività produttiva, la ricerca e sviluppo, la produzione.

Invece, nel caso in cui si esternalizzino le attività di produzione e raccolta ordini affidandosi a dei *virtual mall* solo le funzioni di marketing e *customer care* potrebbero essere interessate a un cambiamento: il marketing dovrebbe studiare il migliore modo per apparire in rete, mentre il *customer care* dovrebbe gestire le possibili richieste via e-mail.

In tutti e due i casi trattati, comunque, la logistica deve essere riprogettata per gestire la raccolta degli ordini e potere effettuare la spedizione dei prodotti direttamente ai clienti. A questo proposito diviene fondamentale la considerazione dei costi legati alla distribuzione dei prodotti. Infatti, alcune tipologie di prodotto, data la loro forma, complessità, peso, possono portare alla non applicabilità della strategia per determinate realtà imprenditoriali, in quanto i costi legati alla distribuzione potrebbero compromettere una competitività basata sui prezzi di vendita.

L'impresa necessita di attuare accordi con gestori della distribuzione a livello nazionale.

Una strategia di vendita è attuabile solo nel caso in cui i beni da commercializzare o sono digitalizzabili o sono commodity o quasi-commodity. Negli altri casi una strategia di vendita potrebbe fallire.

Commercio elettronico

Principale obiettivo di questo tipo di strategia è quello di aumentare il numero di clienti, rivolgendosi anche a mercati internazionali, e a definire nuove nicchie. Il cliente non è più vincolato ai confini geografici, come nella strategia precedente.

L'internazionalità porta problemi legati ai rapporti amministrativi dovuti a diverse legislazioni, oltre ai problemi legati alla lingua. Una strategia di internazionalità viene quindi a coinvolgere l'intera impresa i

ogni sua funzione a tal punto che qualsiasi funzione deve essere riprogettata. Sarebbe comunque preferibile costituire una nuova funzione aziendale dedicata al commercio in rete.

Tale funzione avrebbe il compito di gestire tutto ciò che è business attraverso la rete, dalla gestione tecnologica alla spedizione dei prodotti, e deve essere integrata con le funzioni preesistenti in modo da evitare sia qualsiasi effetto di cannibalizzazione dei prodotti, ovvero quando un nuovo canale di vendita sottrae volumi di prodotti venduti attraverso canali tradizionali, sia il rischio di che la vendita attraverso la rete sia affrontata allo stesso modo di quella tradizionale.

A differenza del caso precedente, la distribuzione dei prodotti deve essere gestita in modo tale da fare arrivare il prodotto direttamente nelle mani del consumatore.

Rimangono, quindi, i problemi legati alla spedizione, all'imballaggio, all'assicurazione, al trasporto del bene in qualsiasi parte del mondo.

Il marketing deve essere finalizzato a competere a livello globale, mentre il *customer service* deve essere in grado di potere rispondere alle esigenze del cliente internazionale. Ricerca e sviluppo e produzione devono essere agili al fine di ridefinire prodotti oppure a crearne di nuovi per potere conquistare nuovi mercati.

Sono necessarie tecnologie all'avanguardia che garantiscano affidabilità e sicurezza. Una soluzione in *outsourcing* può essere attuabile attraverso l'intervento di intermediari quali i *virtual mall*, ma questo vincolerebbe in modo l'agilità dell'impresa, ovvero la capacità di adattarsi velocemente ai cambiamenti del mercato. Infatti la gestione della presenza in Internet, nel caso dell'*outsourcing*, è completamente affidata a entità esterne all'azienda, estranee inoltre allo spirito aziendale.

L'impresa ha bisogno di stabilire accordi con banche o gestori delle transazioni on line, che garantiscano affidabilità e sicurezza ai pagamenti che avvengono in rete. Sono inoltre necessari accordi con gestori della distribuzione che garantiscano la diffusione dei beni dall'azienda ai clienti in qualsiasi parte del mondo.

I vantaggi competitivi attuabili con questa strategia possono essere sia sul prezzo che sulla differenziazione e sulla segmentazione, infatti a livello globale è più semplice trovare nuove nicchie di mercato. Anche in questo caso, comunque, vi potrebbero essere problemi sulla distribuzione del prodotto legati alla sua forma, peso, complessità che possono vincolare fino alla non possibilità di attuare questa strategia.

Anche in questo caso come nel precedente, una strategia di commercio elettronico è attuabile solo nel caso in cui i prodotti da commercializzare o sono digitalizzabili o sono *commodity* o *quasi-commodity*; potrebbe fallire negli altri casi.

Strategia	Raggio d'Azione	Processi aziendali attivati	Risorse tecnologiche	Competenze aziendali	Tipologia del prodotto	Vincoli	Sinergie
Visibilità	Clientela che può raggiungere facilmente i punti vendita. Interfacce di semplice implementazione.	Nessuno	Non significative	Marketing	Non significativa	Nessuno	Link da altri siti
Comunicazione	Clientela che può raggiungere facilmente i punti vendita. Espansione della clientela. Interfacce di semplice implementazione aggiornabili.	Promozione via Web e aggiornamento del sito periodico	Non significative	Marketing	Non significativa	Aggiornamento del sito periodico	Link da altri siti
Interazione	Clientela che può raggiungere facilmente i punti vendita. Espansione della clientela. Fidelizzazione della propria clientela. Interfacce di semplice implementazione aggiornabili.	Promozione via Web e aggiornamento del sito periodico. Attivazione di un Call-Center operativo per rispondere alle esigenze del cliente via Web.	Hosting	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Customer Service Nel caso di impresa manifatturiera: <ul style="list-style-type: none"> Ricerca e sviluppo Produzione 	Non significativa	Aggiornamento del sito periodico.	Link da altri siti Registrazione ai motori di ricerca
Vendita Su Web	Espansione della clientela. Fidelizzazione della propria clientela. Interfacce di complessa implementazione. Informatizzazione dei rapporti di fornitura con i propri clienti. Continui aggiornamenti.	I precedenti più: Gestire il confezionamento, l'imballaggio, la spedizione e il trasporto del prodotto	Hosting/Housing anche se è preferibile un server aziendale	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Customer Service Logistica e Distribuzione Nel caso di impresa manifatturiera: <ul style="list-style-type: none"> Ricerca e sviluppo Produzione 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalizzabile Commodity Quasi-commodity 	Aggiornamento del sito periodico. Cannibalizzazione. Nuova logistica di uscita. Pagamenti off-line	Link da altri siti Registrazione ai motori di ricerca. Accordi con Internet Service Provider. Accordi con gestori della distribuzione dei prodotti.
Commercio Elettronico	Espansione della clientela. Fidelizzazione della propria clientela. Interfacce di complessa implementazione. Automatizzazione dei rapporti di fornitura con i propri clienti. Continui aggiornamenti	I precedenti più: Gestire il trasporto del prodotto a livello internazionale. Gestione dei rapporti commerciali con l'estero. Gestione tecnica delle tecnologie di comunicazione.	Server aziendale e sistemi di sicurezza hardware e software	Tutte le funzioni aziendali sono coinvolte, inoltre è necessaria una funzione dedicata interamente al commercio in rete	<ul style="list-style-type: none"> Digitalizzabile Commodity Quasi-commodity 	Aggiornamento del sito periodico. Cannibalizzazione. Nuova logistica di uscita. Prezzo del prodotto. Sicurezza delle transazioni.	Link da altri siti Registrazione ai motori di ricerca. Accordi con Internet Service Provider. Accordi con gestori della distribuzione dei prodotti. Accordi con banche o gestori delle transazioni on line.

Tabella 1: Sintesi delle caratteristiche delle strategie

I PERCORSI EVOLUTIVI

Alcune considerazioni che possono essere affermate dalla classificazione eseguita e dal riconoscimento delle strategie sono (si veda Tabella 1):

- Il raggio d'azione dipende dalla strategia adottata.
- Il numero dei processi attivati, e la necessità di risorse umane e tecnologiche variano al cambiare della strategia.
- L'evoluzione dei siti e le strategie applicabili da un'impresa dipendono dalla tipologia del prodotto che si intende commercializzare.
- Ogni strategia ha dei vincoli che potrebbero condizionarne l'adozione da parte di un'impresa.
- Le competenze aziendali coinvolte dipendono dalla strategia che l'impresa intende adottare.

Il raggio d'azione varia da strategia a strategia, fondamentalmente la strategia di Visibilità, quella di Comunicazione e quella di Interazione hanno lo stesso target di clienti, in quanto le transazioni possono essere effettuate solo attraverso i canali di vendita tradizionali, per cui i consumatori devono risiedere nelle vicinanze degli stessi punti vendita.

La strategia di Vendita Su Web è vincolata dai pagamenti che avvengono *off-line*, per cui questo può essere un problema nel momento in cui i clienti siano di nazionalità diversa da quella dell'impresa. Questi vincoli vengono eliminati nel caso della strategia di Commercio Elettronico, in cui il pagamento on line è più standardizzato e più sicuro soprattutto a livello internazionale.

Più sono i processi attivati dalle varie strategie e maggiore è la necessità di risorse umane e tecnologiche. Questo significa che mano a mano che si passa da una strategia di Visibilità verso strategie sempre più complesse fino ad arrivare al Commercio Elettronico, più aumentano i costi di gestione.

Diversamente da quanto si potrebbe pensare non tutte le imprese possono evolvere allo stesso modo come presenza in rete. L'evoluzione della presenza in rete per un'impresa può essere vista in due modi differenti: un percorso comune e un percorso vincolato.

Nel primo caso è possibile un percorso evolutivo comune a diverse tipologie di aziende costituito dal passaggio da una presenza in rete come Vetrina per passare al Catalogo e, nel momento in cui si stabilisce un rapporto con il cliente, si evolve verso un Negozio. Si deve precisare che il percorso non è stabilito, in quanto un'impresa potrebbe presentarsi in rete come catalogo fin dall'inizio, oppure anche come Negozio. La tendenza comunque è quella che di fare evolvere la propria presenza in rete al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'intera impresa (figura 1).

A questo punto dell'evoluzione, non tutte le imprese possono progredire verso presenze di commercio elettronico in quanto la tipologia del prodotto costituisce un vincolo. Si è così definito un percorso vincolato, percorribile solamente da quelle imprese che commercializzano al consumatore prodotti digitalizzabili, *commodity* o *quasi-commodity*, costituito dai livelli di Commercio Elettronico in Senso Lato e in Senso Stretto. Le altre aziende, con altri beni, rischierebbero di vedere fallire la propria presenza in rete in quanto le caratteristiche dei prodotti stessi non possono essere apprezzate attraverso le interfacce consumatore-impresa costituite dai calcolatori.

Oltre al vincolo imposto dalla tipologia del prodotto, altri problemi potrebbero condizionare l'adozione di una strategia da parte di un'impresa. Alcuni di questi potrebbero essere rappresentati dalla necessità di dovere aggiornare più o meno frequentemente il sito Internet. Nel caso di strategia di Vendita Su Web o di Commercio Elettronico vi può essere inoltre il rischio di cannibalizzazione, ovvero quando un nuovo canale di vendita, in questo caso Internet, va a sottrarre dei volumi di vendita a canali tradizionali. In queste ultime due strategie, comunque l'intera logistica di uscita deve essere riprogettata al fine di garantire che il prodotto arrivi integro in tutte le sue caratteristiche al consumatore. La distribuzione stessa comunque potrebbe essere vincolata a sua volta dalla tipologia del prodotto, soprattutto quando questo ha dimensioni o caratteristiche non adatte ai comuni sistemi di distribuzione quali le vie postali o i corrieri espresso.

Nelle imprese considerate, ovvero quelle in cui l'attività in rete viene ad aggiungersi a un'attività di vendita tradizionale, la strategia adottata viene a più o meno a influenzare le competenze aziendali presenti. Nella strategia di Visibilità e Comunicazione, essendo tutte le operazioni relative alla rete Internet affidate in *outsourcing*, non risultano essere necessarie particolari competenze aziendali, se non quella di Marketing, le quali dovrebbero definire delle strategie di promozione in rete, curando grafica del sito e messaggi pubblicitari. Nella strategia di Interazione vi è un'influenza maggiore sulle altre funzioni aziendali. Oltre al

Marketing, coinvolto come nel caso precedente per la promozione nel Web, il feedback che si stabilisce con i clienti per essere aggiornato necessita di una funzione di *Customer Service*. Le informazioni raccolte, inoltre, nel caso di imprese manifatturiere, possono essere utilizzate per ridefinire o riprogettare i prodotti commercializzati, al fine di soddisfare meglio le esigenze dei consumatori. Infine, nei casi di strategia di vendita su Web o di commercio elettronico, tutte le funzioni devono essere riprogettate per potere cogliere le tutte le opportunità che la vendita attraverso Internet fornisce.

Valutando le principali caratteristiche di ciascun livello di presenza in rete con le strategie si può stabilire una corrispondenza sintetizzata nella tabella seguente.

Strategia	Livello di Presenza
Visibilità	Vetrina
Comunicazione	Catalogo
Interazione	Negoziò
Vendita su Web	Ordine on line
Commercio Elettronico	Transazione on line

Tabella 2: Relazioni tra strategia e Livello di Presenza

Inoltre, risultano essere meglio definibili tre tipologie di imprese:

Imprese ad attività tradizionale, le quali non adottando alcuna strategia di promozione o vendita in rete non vedranno cambiare il loro assetto.

Imprese *Internet-Oriented*, le quali sensibili al fenomeno Internet, affiancano la tradizionale attività a una nuova attività di promozione o vendita via Web. Queste imprese possono adottare alcune strategie per aumentare o fidelizzare i clienti. In base al prodotto commercializzato e alle sue caratteristiche, queste imprese possono fare evolvere le strategie da quelle più semplici a quelle più complesse.

Imprese totalmente *Internet-Based*, sono quelle nate per operare esclusivamente in Internet e non hanno attività tradizionali. La loro strategia in rete rimane sostanzialmente la stessa.

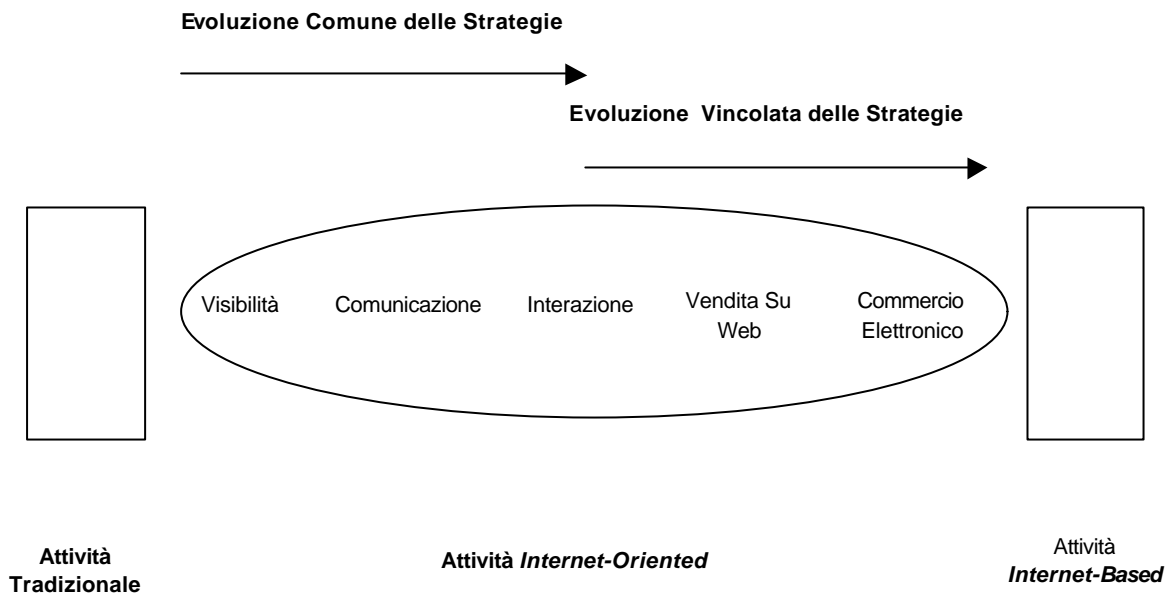


Figura 2: Tendenza evolutiva per i livelli di presenza

CONCLUSIONI

Lo studio ha portato a definire alcune strategie applicabili da imprese orientate a un commercio *Business-To-Consumer*, con già un'attività di vendita tradizionale. Sono emersi principalmente due fatti rilevanti: la complessità crescente al variare della strategia adottata e un percorso evolutivo o di applicabilità delle strategie fortemente vincolato dalla tipologia del prodotto.

La complessità della strategia da adottare è determinata da fattori quali il target di clienti che si intende raggiungere, i processi attivati, le risorse umane, tecnologiche e dalle competenze necessarie, dalle sinergie, ovvero dal network di soggetti necessari alla realizzazione di una strategia efficace. Si può quindi affermare che maggiore è il numero di processi attivati, maggiore è la necessità di risorse, competenze, tecnologie e le sinergie, e più complessa è la strategia.

Il prodotto e la sua vendibilità in rete è caratterizzato da fattori quali la sua digitalizzabilità, la sua forma fisica, il grado di standardizzazione, la *brand* e il prezzo.

Di conseguenza la possibilità di adottare strategie di vendita in rete o di commercio elettronico sono fortemente limitate nel caso di un prodotto non digitalizzabile, senza un marchio conosciuto dal consumatore, con caratteristiche legate molto alle sensazioni che l'utente prova nel contatto fisico con il prodotto, difficilmente distribuibile e con un prezzo elevato.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Camussone P., Biffi, (1999) *Il commercio diventa elettronico*, EDIPI.
- [2] De Figueiredo J. W., (2000) Using strategic tools to generate profits in e-commerce, Sloan School of Management, MIT, Draft March.
- [3] Ho J., (1997) Evaluating the World Wide Web: A Global Study of Commercial Sites, *Journal of Computer- Mediated Communication*, Vol. 3, No. 1.
- [4] Muffatto M., (1999) Tecnologie dell'informazione e cambiamento dell'organizzazione, in C. Campi, A. D'Angelo, A. La Bella (a cura di), , *Le opportunità del cambiamento tecnologico: modelli, strategie, organizzazioni e contesto istituzionale*, D'Anselmi Editore, pp. 95-113.
- [5] Muffatto M., Payaro A., (1999) Qualità e Commercio Elettronico, Supplemento a *De Qualitate*, N. 9.
- [6] Rappa M., (2000) Business Models on the Web”, <http://ecommerce.ncsu.edu>, March.
- [7] Scott W. G., Murtula M., Stecco M. (a cura di), (1999) *Il Commercio Elettronico*, ISEDI.
- [8] Timmers P., (1998) Business Models for Electronic Markets, *EM - Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2.