

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

SEDE DI BRESCIA

FACOLTÀ DI SCIENZE LINGUISTICHE E LETTERATURE STRANIERE

CORSO DI LAUREA IN ESPERTO LINGUISTICO D'IMPRESA



TESI DI LAUREA

**LA MARCA NEI MERCATI INDUSTRIALI: IL CASO "WEBHAT"
DI KEYCODE**

Relatore:

Ch.ma Prof.ssa Loretta Battaglia

Correlatore:

Ch.ma Prof.ssa Sonia Piotti

Candidato:

Daniele Gaiga

Matricola N. 3107937

ANNO ACCADEMICO 2004/2005

*A conclusione di una delle pagine più belle della mia vita
vorrei esprimere la mia gratitudine:*

ai docenti

Prof. Giancarlo Nadin,

Prof.ssa Loretta Battaglia

e

Prof.ssa Sonia Piotti

*per l'indispensabile collaborazione offertami
in questo progetto,*

a Keycode

*per avermi dato la possibilità
di mettere in pratica gli insegnamenti accademici,*

a tutti gli amici,

compagni di corso

e

compagni di residenza

per aver condiviso con me momenti di gioia e di difficoltà,

alla mia famiglia

che mi ha sempre sostenuto anche quando vacillavo.

LA MARCA NEI MERCATI INDUSTRIALI: IL CASO "WEBHAT" DI KEYCODE

SOMMARIO

Premessa metodologica	1
Considerazioni conclusive	4
1. IL MARCHIO E LA SUA GESTIONE STRATEGICA NEL BUSINESS TO BUSINESS	
1.1. Il valore per il cliente dall'impresa al mercato.....	7
1.2. Il concetto di marchio dal business to consumer al business to business.....	9
1.3. Le funzioni del marchio.....	13
1.4. I benefici del marchio.....	16
1.5. Le potenzialità del marchio.....	18
1.6. Il valore del marchio.....	20
1.7. Le caratteristiche del marchio.....	24
1.8. Il posizionamento del marchio.....	26
1.9. Lo sviluppo del marchio e la sua gestione nel tempo.....	27
2. L'IMPIEGO DI INTERNET NELL'IMPRESA ED IL MERCATO DEI CONTENT MANAGEMENT SYSTEM (C.M.S.)	
2.1. Gli stadi evolutivi dell'impiego di internet nell'impresa.....	31
2.2. Il web nelle imprese occidentali.....	36
2.2.1. Il ritardo delle imprese italiane.....	36
2.2.2. L'attuale utilizzo di internet nelle imprese italiane.....	44
2.3. Protagonisti e dinamiche del mercato dei C.M.S.	49

3. IL CASO "WEBHAT": STRATEGIE DI SVILUPPO

3.1. La Keycode S.r.l.....	53
3.2. Il software "Webhat": caratteristiche tecniche ed attuali strategie commerciali.....	54
3.3. Nuove strategie di mercato per "Webhat".....	58
3.4. Logiche di sviluppo del marchio "Webhat".....	62
3.4.1. Analisi della situazione attuale.....	63
3.4.2. Potenziamento.....	66
3.4.3. Monitoring.....	68
Fonti bibliografiche consultate e citate.....	70
Indice grafici, tabelle e figure.....	73

LA MARCA NEI MERCATI INDUSTRIALI: IL CASO "WEBHAT" DI KEYCODE

Premessa metodologica

L'obiettivo della presente tesi è dimostrare come la marca sia un importante strumento di marketing in termini di connotazione e differenziazione competitiva, non solo nei mercati rivolti al consumatore, ma anche in quei contesti in cui l'offerta risponde a specifici bisogni dell'attività d'impresa.

Più nel dettaglio, ci si propone di analizzare un mercato molto competitivo come quello dei software per l'aggiornamento dei contenuti nei siti web (C.M.S. – Content Management System), e di dimostrare come un'attenta politica di marca possa risultare vincente anche nel caso di "Webhat", un software che, grazie alle intrinseche doti di flessibilità, può fare la differenza soddisfacendo il più possibile le esigenze di quelle aziende che credono nell'importanza del web come strumento fondamentale di relazione con il mercato e con gli *stakeholders*.

L'idea è nata nel corso dei due mesi di stage effettuati presso gli uffici della Keycode di Brescia, l'azienda che si occupa dello sviluppo e della commercializzazione del pacchetto C.M.S. Webhat. Durante questa collaborazione, si è avuto modo di conoscere il prodotto, il mercato in cui compete, e le strategie adottate per promuoverne l'immagine.

Le potenzialità di Webhat vanno oltre la versatilità del programma e la sua capacità di assecondare l'evoluzione della comunicazione interattiva dell'utenza finale; la chiave di volta del pacchetto sta nella complementarità tra il software ed i servizi che caratterizzano: la partnership tra produttore e distributore, ed indirettamente il rapporto tra produttore ed utente finale.

Dopo una riflessione critica sulle potenzialità del prodotto e sulle strategie di marketing a suo supporto, è apparso come sia fondamentale che queste

risorse siano sfruttate in modo più strategico attraverso una ponderata ed efficace politica di marca applicata al pacchetto Webhat.

Per raggiungere quest'obiettivo è indispensabile identificare quali siano i valori portanti del binomio marca-prodotto, e quali fattori possano rendere il marchio Webhat unico, credibile ed affidabile rispetto alle soluzioni offerte dalla concorrenza.

La particolare struttura distributiva di Webhat influenza in modo importante anche i fini e le modalità della comunicazione del marchio. Se l'asse portante della commercializzazione del prodotto si basa sulla partnership tra produttore (Keycode) e distributore (*web agency* o *software house*), la promozione del marchio Webhat non potrà sottovalutare l'importanza di una continua relazione con un più vasto ed eterogeneo bacino d'utenza finale di tipo pubblico o privato. Risulta fondamentale individuare e promuovere quei valori del marchio che siano rilevanti per la costruzione di una partnership duratura, ed una stretta relazione con l'utente finale.

Se da un lato una corretta politica di marca implica un impegno da parte del produttore atto a garantire un costante livello di qualità del prodotto, dall'altro deve essere in grado di dare valore aggiunto prima di tutto al business del partner, e, attraverso questo, al consumatore finale.

Il materiale bibliografico di riferimento sarà di vario genere: testi sulla teoria del *branding*, italiani ed internazionali, tesi su argomenti affini, dati vari reperibili sul web, dati aziendali e pubblicazioni su riviste del settore.

La tesi sarà divisa in tre capitoli: nel primo sarà illustrata la teoria riguardante la marca, con particolare riferimento al business to business; nel secondo si procederà all'analisi della struttura e delle dinamiche del mercato in cui Webhat compete; nel terzo si provvederà ad identificare quegli elementi d'identità caratterizzanti il pacchetto software-servizi che potrebbero essere efficaci in termini di competitività sul mercato.

Raggiunto quest'obiettivo, sarà messo in luce come queste risorse vadano gestite e comunicate in modo strategico e superiore alla singola relazione tra

partner commerciali; un livello in cui il marchio Webhat si fa garante di standard di qualità e valori precisi.

Considerazioni conclusive

Nel presente lavoro di tesi è emerso come la diffusione di tecnologie *Internet-based* all'interno del sistema produttivo italiano si distingua, anche a livello internazionale, per la poca uniformità e per il marcato ritardo con cui le nostre imprese hanno investito in queste applicazioni.

Tuttavia, a dispetto del diffuso, ma non comune, clima di diffidenza nato dalle difficoltà nell'implementare questa tecnologia in modo proficuo, sono presenti dei segnali che dimostrano come le aziende italiane stiano ricominciando a credere nel web: riconoscono le potenzialità della rete come volano per un nuovo modo di fare impresa, ma cercano quelle soluzioni che possono rendere la gestione dell'interattività aziendale efficace sul piano economico ed accessibile su quello pratico.

Il mercato dei software C.M.S., in particolare, fa proprio di quest'esigenza la sua prima ragione d'essere. Studiandone la struttura ed i protagonisti, ci si è resi conto dell'esistenza di due realtà distinte: da una parte, poche *software house* di livello internazionale che elaborano applicazioni per grandi aziende, dall'altra, numerose imprese di piccole dimensioni che sviluppano e rivendono propri progetti C.M.S., o implementano programmi basati su codici *Open Source*.

In un contesto tanto frammentato, in cui i livelli di competitività vanno aumentando in funzione della ritrovata fiducia delle imprese nel valore del web, non basta avere un prodotto distinto e buone strategie di marketing, bisogna connotare tutto questo con un segno che garantisca precisi livelli di qualità ed un'identità definita e riconosciuta dal mercato. Per questi motivi è parso importante capire se anche per Webhat fosse possibile mettere in atto una politica di marca efficace.

Grazie all'esperienza diretta maturata durante i due mesi di stage svolti presso la Keycode S.r.l., si è avuto modo di rilevare che, pur avendo un marchio graficamente già stabilito, la *software house* è ancora lontana dal

percepire e progettare qualsiasi strategia di marca. Oltre all'attuale mancanza d'identità del marchio Webhat, si sono evidenziate delle carenze relative alle strategie di mercato a suo supporto: Keycode, demandando ai suoi partner la promozione del software presso l'utenza finale – in nome di un patto di non concorrenza tra produttore e distributore – perde il controllo diretto delle azioni comunicative e promozionali che stanno alla base d'ogni politica di *branding*.

Di conseguenza, si è cercato di capire quali fossero i passi fondamentali da fare per lo sviluppo di un marchio forte, identificando prima di tutto i cambiamenti strutturali da apportare all'azienda per permettere l'esistenza stessa di una politica di marca. Si è evidenziata l'esigenza di una revisione degli attuali rapporti tra produttore e distributore in modo da esaltare il ruolo di quest'ultimo come elemento di contatto con l'utenza finale, ma permettere anche a Keycode di controllare efficacemente le iniziative volte a promuovere il marchio del suo software.

Lo sviluppo di un'ipotetica *brand strategy*, è partito dall'analisi dell'attuale valore di marca di Webhat. Lo studio, supportato anche da uno specifico sondaggio che prossimamente sarà somministrato dallo staff commerciale di Keycode ad un campione di suoi partner, vuole evidenziare alcuni punti di forza su cui basare eventuali programmi di potenziamento di marca: l'economia di gestione del prodotto, la facilità d'utilizzo, e la sua continua innovazione. Partendo da queste basi si sono definite le linee guida della strategia di sviluppo del marchio: serve un'attenta pianificazione d'iniziative, non semplicemente pubblicitarie, che aumentino la visibilità del marchio e che ne comunichino in modo distinto l'identità; servono programmi di valutazione continua della soddisfazione del cliente e dell'evoluzione delle sue esigenze; serve, infine, un attento monitoraggio del posizionamento del marchio Webhat ed un controllo costante delle eventuali mosse che i concorrenti possono mettere in atto per entrare sul mercato o stabilire una posizione di leadership.

Dal punto di vista personale la presente tesi ha costituito una preziosa occasione per analizzare in modo critico il primo contatto con il mondo del lavoro, e per approfondire di persona le modalità di gestione strategica del mercato dei beni ad alta tecnologia. Inoltre, si è avuto modo di capire che anche nel business to business il rapporto domanda-offerta, pur gestito in modo più analitico rispetto ai mercati di consumo, non è un semplice meccanismo attraverso il quale l'offerta risponde a specifici bisogni derivanti dall'attività d'impresa, ma è un fenomeno più complesso, nel quale fattori come il marchio giocano spesso un ruolo decisivo.

1. IL MARCHIO E LA SUA GESTIONE STRATEGICA NEL BUSINESS TO BUSINESS

Nella prima parte del seguente capitolo si intende spiegare il significato di valore, base delle moderne strategie di business marketing. In seguito si descriverà il concetto di marchio evidenziando le sue funzioni, i benefici da esso apportati e le modalità di gestione nel tempo.

1.1. Il valore per il cliente dall'impresa al mercato

L'innovazione tecnologica, la capillarizzazione informatica e la permeabilizzazione alla comunicazione – cioè i fattori base del mercato globale – stanno consolidando un importante fenomeno a livello internazionale: un eccesso strutturale della capacità produttiva, ossia un'offerta con costi di produzione decrescenti e nettamente superiore alle capacità di assorbimento della domanda.¹

Di fronte ad un simile scenario competitivo le imprese stanno adottando specifiche linee di condotta che si concretizzano in:

- Politiche di *mergering* (acquisizioni, fusioni, joint venture ed alleanze) finalizzate ad ottimizzare la relazione con il sistema dei fornitori e migliorare l'offerta con minori costi medi di prodotto;
- Politiche di *downsizing*, volte a rendere sempre più snella e responsabile la struttura interna dell'impresa enfatizzando al tempo stesso il valore della cultura aziendale, dell'efficienza e dell'organizzazione;
- Politiche di valorizzazione delle caratteristiche intangibili dell'offerta, destinate a fidelizzare la clientela e focalizzate su una

¹ S. M. BRONDONI, *le tre risposte all'eccesso di offerta*, "Il sole 24 ore", 03-01-2000.

caratteristica risorsa intangibile come il patrimonio di marca (*Brand equity*).

Per far fronte alla concorrenza internazionale, le aziende devono quindi dimostrarsi economicamente efficienti ed uniche dal punto di vista della gestione e dell'offerta.

Questa situazione di eccedenza di capacità produttiva, accompagnata dalla preoccupazione di darsi proprie strategie di marketing, si è tradotta anche in un aumento delle esigenze delle aziende nei confronti dei loro fornitori. Per quest'ultimi, non è più sufficiente promuovere un prodotto/servizio competitivo al prezzo più basso, oggi i clienti esigono qualità, puntualità nelle consegne, assistenza tecnica, ecc., chiedono un approccio più ampio con il fornitore, un rapporto che permetta loro di crescere ed aumentare la loro capacità competitiva, il loro valore.

Se si accetta l'ipotesi che ogni impresa deve essere guidata verso una continua creazione di valore, si determina al tempo stesso l'esistenza di processi che, in precisi contesti, permettono all'azienda di raggiungere questa finalità.

Nella sua attività l'impresa genera valore in circostanze differenti: rapportandosi con l'ambiente esterno (*valore relazionale*), accumulando capacità e competenze proprie (*valore potenziale*) in grado di tradursi in innovazioni di prodotto o di processo decisive nella negoziazione d'affari e nella creazione del vantaggio competitivo per il cliente (*valore trasferito*).

Più nel dettaglio, il valore relazionale nasce dal continuo confronto tra l'azienda e l'ambiente esterno (clienti, istituzioni, fornitori, partner). In questo contesto, nato dalle diverse esigenze dell'attività d'impresa, si possono manifestare interessanti novità che possono concretizzarsi in utili innovazioni atte a rinforzare le capacità competitive dell'impresa. E' bene allora che l'azienda pianifichi sistematicamente le sue relazioni,

individuando anzitutto i potenziali interlocutori che siano in grado di contribuire attivamente al processo di creazione del valore.

Prescindendo da come l'impresa interagisce con gli interlocutori esterni, è utile sottolineare che, per la sua stessa esistenza, l'azienda deve possedere già delle potenzialità interne di creazione di valore. Il valore potenziale di un'azienda include il suo patrimonio, solo in parte tangibile, le conoscenze coinvolte nel processo produttivo, le capacità organizzative ed imprenditoriali e tutte le risorse interne che permettono all'impresa di distinguersi dalla concorrenza e di proporre un'offerta innovativa. Dal momento in cui l'azienda pone sul mercato un prodotto/servizio, il valore che l'impresa incorpora in esso viene trasferito al cliente sia in senso fisico, attraverso la distribuzione, sia con le attività di comunicazione. Da questo momento in avanti, il processo di creazione del valore esce in parte dalle responsabilità dell'impresa e viene gestito in prima persona dal cliente. Spetta a lui decidere se prendere in considerazione il prodotto/servizio offerto, se accettarne l'immagine ed i servizi aggiuntivi e, soprattutto, se reputare adeguato il prezzo definito dal produttore.²

All'impresa non resta che considerare i giudizi ed i comportamenti dei clienti e valutare l'entità del valore generato dall'offerta in termini di performance di mercato, performance relazionale e di reputazione, effetti generati sulla cultura e sull'identità dell'azienda stessa.

1.2. Il concetto di marchio dal business to consumer al business to business

Prima di approfondire il concetto di marchio, le sue funzioni e le sue implicazioni gestionali, è opportuno sottolineare che, a fronte dei radicali mutamenti della concorrenza accennati nel paragrafo precedente, le aziende adottano politiche di marca principalmente per due motivi:

² R. FIOCCA, *Marketing impresa e mercato*, McGraw-Hill, Milano, 2004, p.17.

- Rendere l'offerta dell'impresa unica e quindi difficilmente sostituibile o imitabile dalla concorrenza;
- Rendere meno aleatorio il rapporto con la domanda costruendo una relazione più profonda e responsabile con il cliente.

È bene osservare, quindi, che per raggiungere gli scopi appena accennati l'azienda dovrà elaborare strategie e soluzioni diverse a seconda del tipo di domanda a cui si rivolge.

Un prodotto/servizio frutto dell'attività dell'impresa, del suo business appunto, può soddisfare a seconda dei casi:

- La domanda di prodotti industriali (*business to business*), generata da operatori economici, quali imprese, enti, organizzazioni, che agiscono sulla base di strette considerazioni di convenienza economica dovute ad esigenze gestionali;
- La domanda di prodotti di consumo (*business to consumer*), dove i soggetti acquirenti sono consumatori non guidati in maniera rigorosa da criteri di tipo economico nei loro processi d'acquisto, ma influenzati in vario modo da fattori culturali, sociali, personali e psicologici.

Sebbene questa distinzione sia fondamentale per capire le diverse modalità di gestione del marchio, le caratteristiche della domanda hanno un impatto relativo sull'importanza e sulle finalità ultime dell'adozione di una politica di marca.

Già nei primi anni Settanta, infatti, Larry Light, un importante professionista di analisi di mercato, durante un'intervista con il direttore del *Journal of*

Advertising Research fornì una lungimirante analisi sulle generali prospettive del marketing di lì a trent'anni:³

La battaglia del marketing sarà una battaglia tra marche, una competizione per il predominio. Le aziende e gli investitori vedranno nella marca l'*asset* più prezioso in assoluto. Questo è un concetto fondamentale; è una visione sul modo di sviluppare, di rafforzare, di difendere e di gestire un business... Conterà di più avere dei mercati, che delle fabbriche. L'unico modo per possedere dei mercati è possedere le marche che dominano il mercato.

Il potere delle marche, quindi, non è limitato ai mercati di beni di largo consumo. In effetti, il valore della marca (*brand equity*) può essere più importante nel marketing di beni industriali che in quello dei beni di consumo. La notorietà della marca è spesso determinante per la decisione del compratore. Inoltre, dopo una prima analisi, molte alternative di beni industriali vengono impietosamente scartate. A quel punto potrebbe dipendere tutto dal significato che la marca riveste per l'acquirente.

Ma cosa significa "marchio"? Quali sono le sue componenti? E cosa implica per un'azienda adottare una politica di marca?

Con il termine inglese *Brand* (marca) si intende "un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione degli elementi elencati, che viene utilizzato per identificare i beni o i servizi di un'impresa o di un gruppo di imprese, e per differenziarli da quelli della concorrenza".⁴

Per comprendere l'importanza del marchio è tuttavia più utile pensare ad esso come sintesi e risultato delle politiche e degli sforzi di marketing che l'impresa attua e capitalizza nel tempo.

L'entità del brand è costituita da più componenti:

³ D.A. AAKER, *Brand equity, La gestione della marca*, Franco Angeli, Milano, 2003, VII ed., p.13.

⁴ P.KOTLER – W.G. SCOTT, *Marketing Management*, Isedi, Torino, 1993, VI ed., p. 633.

- Nome di marca: parte della marca che può essere espressa in parole;
- Marchio: parte della marca che è riconoscibile visivamente ma non è pronunciabile, può essere un simbolo, un colore o una scritta caratteristica (*Fig.1.2*);
- Marchio di fabbrica: marca, o parte di essa, alla quale viene conferita protezione legale in quanto se ne afferma la proprietà esclusiva;
- Copyright: diritto legale esclusivo di riprodurre, pubblicare e vendere la sostanza e la forma di un'opera letteraria, musicale e artistica.

Figura 1.2 – Il marchio Webhat



Fonte: dati aziendali

L'adozione di una politica di marca implica una radicale trasformazione della relazione impresa-acquirente. Grazie al marchio l'azienda riesce a comunicare ad un livello molto profondo con il suo cliente e a trasmettergli molte informazioni non solo sul prodotto, ma - specialmente nel business to business – sul suo produttore, sulla sua personalità e sulla sua capacità di dialogare con il cliente per fornirgli un vantaggio competitivo esclusivo.

L'interazione marca-acquirente, i valori trasmessi dal brand e le associazioni da esso generate, conferiscono valore al marchio e gli permettono di differenziarsi da tutti gli altri prodotti all'interno del mercato. Nel contesto

economico attuale la marca si afferma come una delle risorse intangibili più importanti e più delicate da gestire all'interno di un'impresa. È per questo motivo che sempre più aziende decidono di concentrare la maggior parte dei propri sforzi, delle proprie risorse e dei propri capitali sul brand.

Risorse e competenze assicurano all'impresa un vantaggio competitivo difficilmente imitabile che, se ben gestito, può costituire un'efficace barriera alle minacce della concorrenza e, di conseguenza, garantire maggiori profitti.

L'adozione di un'efficace politica di marca è di fondamentale importanza sia per gli acquirenti che per le imprese stesse in quanto il marchio assolve svariati compiti sia per gli uni che per le altre.

1.3. Le funzioni del marchio

Come detto più volte in precedenza, la marca costituisce uno degli *asset* più delicati e strategici di cui un'azienda dispone per far fronte alla concorrenza. Per cercare di capire i fondamenti di quest'affermazione, è opportuno analizzare le funzioni che la marca assolve favorendo l'incontro tra domanda e offerta.

Dal punto di vista dell'acquirente la marca consente di:

- Identificare i vari prodotti sul mercato e la loro provenienza, permettendo al cliente di poter assegnare responsabilità ad una precisa azienda produttrice;
- Orientare il compratore nel suo processo d'acquisto: un marchio noto e credibile è sicuramente decisivo nel mercato dei beni industriali poiché spesso le imprese acquirenti, dopo aver analizzato più possibili soluzioni d'acquisto, tendono, a parità di performance, ad acquisire beni noti e quindi capaci di garantire maggiormente la soddisfazione delle loro esigenze;

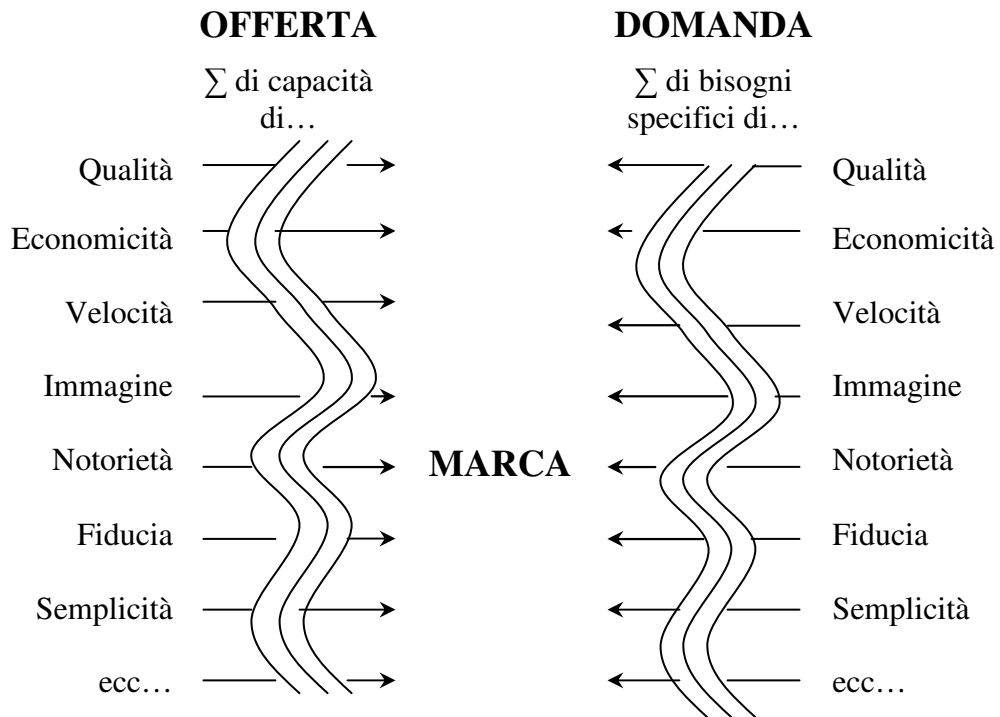
- Creare fiducia nel cliente e ridurre così la componente di rischio derivante dall'acquisto di un bene.

Una corretta gestione del marchio apporta vari vantaggi anche all'impresa produttrice:

- Fornisce all'azienda la possibilità di posizionarsi in rapporto ai propri concorrenti;
- Fa conoscere al mercato le qualità distintive del prodotto;
- Semplifica il rapporto con fornitori e clienti;
- Conferisce una protezione legale alle specifiche tecniche della produzione che altrimenti potrebbero essere imitate dalla concorrenza;
- Consente di fidelizzare il cliente in modo più facile ed efficace;
- Facilita la segmentazione del mercato e la differenziazione dell'offerta.

Tutte le funzioni appena elencate possono essere riassunte nello schema seguente:

Figura 1.3 – Le funzioni della marca nel rapporto domanda-offerta



Fonte: R. Fiocca, *Soddisfazione del cliente e brand equity*, Quaderni del corso di laurea in Economia e gestione aziendale, *Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali*, n.1, aprile 2004, Milano, p. 4.

Il rapporto tra domanda e offerta può essere raffigurato come una serie di profili che rappresentano sul lato dell'offerta le capacità delle imprese in riferimento a singole componenti (la qualità, l'economicità, ecc.) e sul lato della domanda i bisogni espressi dai clienti in riferimento a tali aspetti.

L'attività dell'impresa verso il mercato si sviluppa lungo i singoli vettori al fine di trasferire le capacità al mercato, incontrando i corrispondenti bisogni espressi dalla domanda. Allo stesso modo, gli acquirenti si avvicinano alle imprese cercando di individuare il profilo d'offerta maggiormente in sintonia con le proprie esigenze.

Quando si verifica la corrispondenza, idealmente perfetta, tra i bisogni della domanda e le capacità d'offerta delle imprese, si attuano gli scambi di mercato.⁵

In questo processo la marca riveste un ruolo centrale in quanto aiuta la domanda ad individuare la migliore offerta presente sul mercato e, parallelamente, consente alle imprese di posizionare distintamente il proprio prodotto.

Il processo di costruzione del marchio coinvolge l'impresa nel suo complesso; esso è sintesi delle risorse aziendali, di tecnologia, innovazione, orientamento al mercato, attenzione alle esigenze dei clienti: tutti quegli aspetti che rendono ogni impresa unica e che si riflettono poi sulla sua offerta e sulla sua capacità di generare valore per il cliente.

1.4. I benefici del marchio

Dal punto di vista aziendale, la marca porta una serie di vantaggi che riguardano tanto le relazioni impresa–mercato, quanto le stesse performance economiche dell'azienda.

I benefici che un'impresa può ottenere sono riconducibili a tre punti principali:⁶

- Vantaggi di relazione con il mercato: i vantaggi che può ottenere un prodotto di marca rispetto ai prodotti privi di marca (*unbranded*) o con marca debole sono la diretta conseguenza della posizione centrale che il marchio assume nel rapporto impresa-mercato. Questi vantaggi si manifestano in un maggiore livello di fiducia da parte dell'acquirente nei confronti dell'azienda e della

⁵ R. FIOCCA, *Soddisfazione del cliente e brand equity, Quaderni del corso di laurea in Economia e gestione aziendale, Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali*, n.1, aprile 2004, Milano, p. 5.

⁶ R. FIOCCA, *Marketing impresa e...* op. cit., p. 317.

sua offerta. La fiducia si concretizza in relazioni di tipo continuativo e di fedeltà; quest'ultima, a sua volta, produce effetti positivi su altre tipologie di prodotti che possono essere racchiusi sotto la stessa marca. Il miglioramento delle relazioni con il mercato implica poi tutta una serie di effetti positivi (migliori relazioni con i media, l'opinione pubblica, con i fornitori ed i dipendenti...) che a loro volta contribuiscono ad arricchire il patrimonio di risorse tangibili ed intangibili su cui l'azienda può contare nella gestione del progetto cliente;

- Vantaggi di natura distributiva: un prodotto di marca riesce ad ottenere migliori performance dai diversi canali di distribuzione, con un aumento consistente in termini di quota di mercato e con maggiori possibilità di estendere ulteriormente il proprio portafoglio clienti e le proprie capacità distributive;
- Vantaggi derivanti da un migliore funzionamento del business marketing mix: il marchio, inglobando i valori funzionali del prodotto, le risorse dell'azienda e gli sforzi di business marketing che essa attiva nei confronti del cliente, fa in modo che l'impresa possa formulare politiche di *premium price*. Tale strategia premia il valore che i clienti percepiscono nella relazione che, al di là dello scambio, instaurano con l'azienda. Chiaramente, la possibilità di sostenere una politica di prezzi più elevata dipende dalle condizioni di mercato in cui l'impresa compete. Una corretta politica di marca garantisce all'azienda e ai suoi prodotti un maggiore isolamento dagli attacchi dei concorrenti: il marchio, le politiche e le risorse che lo sostengono non sono imitabili da parte della concorrenza, o, comunque, lo sono con grande difficoltà e a costi assai elevati. Da ultimo, la marca può costituire la base per lo sviluppo di strategie

di espansione sia delle politiche di prodotto che di mercato: se un marchio è noto ed apprezzato in un determinato settore, può trasferire questa sua credibilità anche ad altri ambiti di mercato. Il problema principale, in questo caso, è verificare fino a che punto una determinata marca è estendibile al di fuori dei propri ambiti d'origine o, meglio, fin dove si può estendere la fiducia che il cliente pone nei confronti delle capacità dell'azienda.⁷

1.5. Le potenzialità del marchio

Insieme ai vantaggi che un'impresa può ottenere dall'attuazione di una politica di marca vi è una serie di potenzialità generate dalla fiducia che il cliente conferisce al marchio. La fiducia, a sua volta, nasce dal costante ripetersi nel tempo di esperienze positive che hanno come riferimento la soddisfazione delle aspettative che il cliente si pone nei confronti del rapporto d'affari.

Soddisfazione e fiducia comportano una serie di vantaggi determinati dalla marca:

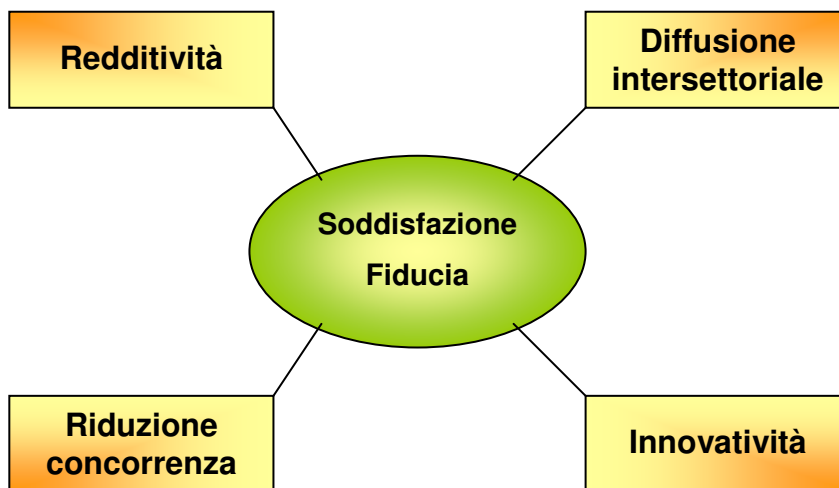
- Elevati livelli di redditività determinati dalle già citate politiche di *premium price* e dal consolidarsi di relazioni di fiducia che si concretizzano in maggiori livelli di fedeltà da parte del cliente;
- Riduzione della concorrenza: una marca forte e stimata, rappresenta un'importante barriera all'entrata e alla mobilità di concorrenti nel settore, quindi, consente all'azienda di difendere meglio la propria quota di mercato;
- Diffusione intersettoriale: l'impresa può ampliare la propria offerta anche ad altri settori a patto che il rapporto di fiducia dei clienti

⁷ R. FIOCCA, *Marketing impresa e...* op. cit., p. 319.

nella marca abbia raggiunto un livello tale da garantire anche altri prodotti;

- Innovatività: un marchio forte è in grado di garantire innovazioni che possono essere percepite dai clienti come portatrici di una componente di rischio; più una marca è forte, minore sarà il rischio percepito dall'acquirente. Il rapporto marchio-innovazione si sviluppa anche in modo inverso: il marchio sostiene e facilita l'innovazione, ma questa, a sua volta, rinforza il marchio e ne aumenta il valore.

Figura 1.5 – Il potenziale contenuto nella marca.



Fonte: R. Fiocca, La costruzione della marca, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, appunti del corso di marketing A. A. 2004/05.

1.6. Il valore del marchio

Le funzioni, i benefici e le potenzialità del marchio si sintetizzano, anche dal punto di vista economico, nel concetto di *brand equity*. In questi termini si rappresenta la sintesi del valore del marchio (*brand equity*) nella prospettiva dell'acquirente e dell'impresa.

Il valore della marca nasce dalla convergenza di più componenti che, completandosi a vicenda, ne determinano il valore economico: notorietà, associazioni, immagine, qualità percepita, fedeltà ed altre risorse esclusive del marchio. Questi elementi testimoniano l'esistenza di un rapporto continuo tra marca ed acquirente; ciascuno di essi richiede investimenti per essere creato e, se non viene mantenuto, è destinato a declinare con il passare del tempo.

La notorietà

La notorietà è la componente di base del marchio, la più elementare da costituire e da valutare. È intuitivo pensare che un prodotto/servizio sarà apprezzato dagli acquirenti solo se questi ne conoscono l'esistenza.

Notorietà del marchio significa capacità di un acquirente di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa classe di prodotto, stabilendo così un legame tra la classe di prodotto e la marca.⁸

Per raggiungere quest'obiettivo è necessario conquistare, attraverso opportuni interventi di comunicazione, un'identità di marchio e metterla in relazione con il prodotto.

Associazioni di marca

È la componente più importante e tipica di un prodotto di marca. Con associazioni di marca si indica tutto quello che viene in mente ai clienti quando si cita una determinata marca.

⁸ D. A. AAKER, *Brand equity, la gestione...* op. cit., p. 90.

Il gioco delle associazioni delinea il posizionamento della marca nella mente dei clienti e lo spazio percettivo che lo definisce.

Se nel mercato dei beni di consumo le associazioni di marca sono influenzate da elementi soggettivi che il singolo consumatore apporta in base alle proprie conoscenze, esperienze e bisogni; nel mercato dei beni industriali - in cui l'approccio di business marketing coinvolge la totalità delle risorse aziendali nella gestione continuativa del progetto cliente - le associazioni di marca restano obiettivamente ancorate al valore del prodotto e dell'azienda che lo produce. Ancora una volta appare chiaro che, poiché nel business to business il prodotto è la sintesi delle risorse e delle capacità produttive dell'impresa, il concetto di identità di prodotto (*brand*) e d'azienda (*corporate*) siano profondamente legati.

Lo studio delle associazioni, benché influenzato in vario modo da elementi di soggettività, porta a risultati di grande interesse che consentono di definire l'esistenza di un posizionamento accettato in modo univoco dagli acquirenti, oppure la presenza di diversi posizionamenti percepiti, della vicinanza e dell'intensità della concorrenza di altre marche ecc.

Una volta definito il posizionamento percepito del marchio, l'azienda potrà intervenire, con le opportune operazioni comunicative, per rinforzare o modificare le relative associazioni.

Immagine

Quando le associazioni di marca convergono verso un profilo ben definito si forma l'immagine di marca, che è la sintesi di tutte le associazioni che si formano nella mente dell'acquirente.

Come si capisce dalla definizione, si tratta di un concetto ampio e soggettivo. Esistono infatti vari livelli d'immagine: si può parlare d'immagine di settore, immagine d'impresa e di marca. L'esistenza di forti legami tra questi tre livelli, determina la complessità gestionale di questa componente della *brand equity*: qualsiasi intervento volto a modificare

l'immagine di un certo marchio non può trascurare le associazioni che qualificano l'impresa, il settore, le categorie di prodotto a cui esso appartiene. Nel business to business, in particolare, il legame tra immagine di marca di prodotto e immagine d'impresa è molto forte perché in quei settori l'acquirente considera l'offerta come sintesi delle capacità complessive dell'azienda fornitrice.

Il livello d'integrazione dell'immagine non si limita a concordare tra immagine di settore, d'impresa e di marca, riguarda anche l'esigenza di armonizzare l'immagine dei singoli prodotti che compongono il complessivo portafoglio d'impresa e, ancora, la necessità di integrare l'immagine nei confronti dei diversi pubblici di riferimento dell'azienda, in particolare i pubblici interni, cioè dipendenti e collaboratori, ed esterni: clienti, fornitori, istituzioni, finanziatori, partner ecc.⁹

Da quanto descritto si capisce la problematicità della gestione dell'immagine: una complessità che trascende la pura funzione comunicativa e riguarda l'impresa nel suo complesso.

Qualità percepita

La qualità percepita nei mercati industriali è costituita da fattori materiali – la qualità tecnica, oggettiva, misurabile – di prodotto, di processo, e d'impresa, e da fattori di comunicazione, il cui obiettivo è di tradurre la qualità oggettiva in percezione per il mercato. Il risultato finale è la percezione di qualità che il cliente riceve da tutti questi fattori: una qualità che, nel business to business, va oltre il mero valore del prodotto, ma coinvolge direttamente il valore della relazione d'affari che si instaura tra impresa e cliente.

È implicito che la comunicazione gioca un ruolo fondamentale nella gestione di questa componente della *brand equity*, tuttavia è necessario

⁹ R. FIOCCA, *Marketing, impresa e...* op. cit., p. 312.

sottolineare che se nulla è stato costruito, o se manca una costante crescita della qualità dell'offerta e della relazione con il cliente, ben poco si potrà trasferire e far percepire.

Fedeltà

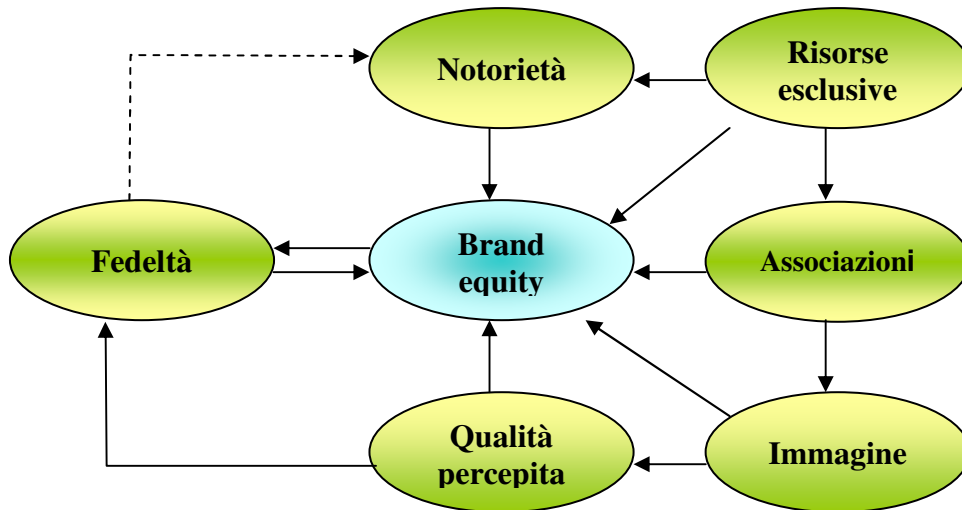
La fedeltà al marchio può essere definita come una misura dell'attaccamento del cliente alla marca. Essa è al tempo stesso componente e risultato del valore della marca: un'alta fedeltà da parte del cliente riesce a fortificare il marchio rendendo spesso inefficaci le iniziative della concorrenza, quindi un cliente fedele è una risorsa di fondamentale importanza per un'azienda; parallelamente, una marca forte e credibile riesce a dare più garanzie all'acquirente e generare più facilmente dinamiche d'acquisto fidelizzate.

Tra tutte le componenti della *brand equity* nel business to business, la fedeltà è quella più strettamente legata all'effettiva percezione da parte del cliente del valore del prodotto e del vantaggio competitivo nato da una più ampia relazione d'affari.

Altre risorse esclusive

Per altre risorse esclusive della marca si intendono: brevetti, marchi registrati o canali privilegiati; il valore di queste risorse a supporto della *brand equity* sarà maggiore tanto più esse saranno di ostacolo alle azioni di marketing dei concorrenti.

Figura 1.6 – Il modello della brand equity



Fonte: Elaborazione personale tratto da R. FIOCCA, *Marketing impresa e mercato*, McGraw-Hill, Milano, 2004, p.315.

1.7. Le caratteristiche del marchio

Come detto in precedenza, il marchio è il risultato dell'integrazione di una serie di componenti e risorse che ne determinano l'identità e lo rendono differente da tutti gli altri marchi presenti sul mercato.

Le componenti più importanti sui quali una marca può contare sono: il nome di marca, i simboli grafici e gli slogan ad essa collegati. Questi elementi non dovrebbero essere scelti con leggerezza, magari seguendo i desideri di influenti cariche manageriali interne, si consiglia piuttosto di selezionarli con metodo e con cura estrema in modo che possano valorizzare il più possibile potenziale del marchio.

Una marca di successo dovrebbe possedere i seguenti requisiti:¹⁰ memorizzabilità, significatività, attrattività, trasferibilità, adattabilità, proteggibilità. Ecco di seguito un approfondimento su ciascuno di essi.

Memorizzabilità

Un marchio dovrebbe risultare facilmente memorizzabile e riconoscibile. Per questo risulta decisiva la scelta degli elementi che lo caratterizzano (nome, simboli, loghi, slogan) affinché abbiano un impatto visivo ed un contenuto semantico il più possibile diretti ed efficaci.

Significatività

Nel mercato dei beni industriali, è fondamentale che un marchio ed i suoi componenti intrinseci, oltre ad apparire diretti ed attraenti, siano in grado di sintetizzare in modo unitario ed intuitivo il “cos’è” ed il “cosa fa” del prodotto. È importante che siano in grado di stimolare le giuste associazioni di marca, con particolare riferimento alla categoria di prodotto ed agli attributi e benefici che rendono il marchio speciale.

Attrattività

È la capacità del marchio di piacere all’acquirente. Il successo di una marca è strettamente legato alla sua capacità di piacere al potenziale cliente indipendentemente dalla classe di prodotto alla quale esso fa riferimento.

Trasferibilità

Una marca competitiva deve possedere la capacità di essere trasferita sia in senso commerciale, coprendo altre classi di prodotto, sia in senso geografico, verso realtà lontane dall’abituale mercato in cui essa compete.

¹⁰ K. L. KELLER, *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall, Upper saddle River, New Jersey, 2003, pp. 175-180.

Più un marchio è privo di elementi specifici e strettamente legati a particolari contesti culturali, più alto sarà il suo grado di trasferibilità.

Adattabilità

Le dinamiche della domanda e della concorrenza impongono spesso al marchio di adattarsi ed aggiornarsi ai continui mutamenti in atto sui mercati; per questo motivo è bene che il brand sia il più possibile adattabile nel tempo alle evoluzioni dello scenario di riferimento.¹¹

Proteggibilità

La marca ed i suoi componenti devono essere protetti legalmente e studiati in modo da essere difficilmente imitabili al fine di evitare gravi danni al valore del marchio stesso e dell'azienda che lo possiede.

1.8. Il posizionamento del marchio

Uno dei punti su cui si basa una corretta gestione del marchio è l'analisi del posizionamento, ossia la precisa comprensione di cosa la marca rappresenta per il cliente.

Come si evince dalla definizione, il posizionamento è strettamente collegato all'immagine e alle associazioni relative al marchio, fatto salvo che implica un concetto di relatività, un confronto rispetto alla concorrenza. Capire cosa significa il marchio per il cliente significa scoprire quali valori e quali associazioni gli acquirenti collegano ad esso e per quali motivi la loro scelta d'acquisto ricade su una determinata marca e non su altre.

Un marchio ben posizionato avrà un posizionamento attraente e competitivo, sostenuto da forti associazioni. È evidente quindi che un'associazione differenziante può costituire un vantaggio competitivo decisivo, un *asset* strategico per un brand. Se una marca è ben posizionata

¹¹ V. LORENZINI, *La gestione strategica del brand – Il caso The Walt Disney Company Italia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, tesi di laurea, A.A. 2002/03.

rispetto ai concorrenti su una componente fondamentale per la classe di prodotto, sarà molto difficile attaccarla per la concorrenza; per questo un'associazione forte può diventare una barriera contro la concorrenza.

Per definire il posizionamento ed identificare i punti di forza di un marchio e la loro evoluzione, è fondamentale instaurare un continuo dialogo con i clienti. Attraverso le loro esperienze d'uso, gli acquirenti creano le associazioni che consentiranno all'azienda di definire un'immagine di marca percepita, l'impresa, successivamente, dovrà essere in grado non solo di selezionare e potenziare le associazioni che possono differenziare al meglio il marchio, ma anche identificare le eventuali differenze esistenti tra i vari target d'affari con cui si rapporta, al fine di elaborare le strategie ed i programmi più adatti a presentare un marchio che corrisponda il più possibile a ciò che i suoi interlocutori si aspettano.

1.9. Lo sviluppo del marchio e la sua gestione nel tempo

Da tempo le imprese si sono poste il problema di come costruire marche forti, in grado di essere apprezzate dal mercato e di durare nel tempo, rinforzandosi ed adattandosi ai suoi mutamenti. È un processo lento, delicato, che richiede grossi investimenti, competenze specialistiche ed una visione complessiva e lungimirante della gestione dei rapporti con il mercato, che spesso viene sopraffatta da assillanti pressioni per avere utili nel breve periodo.

Generalmente, al di là delle differenze proposte dai vari modelli teorici, le fasi di sviluppo di un marchio sono: la nascita, lo sviluppo, il consolidamento della leadership ed il riposizionamento.

Nascita

Quando un marchio nasce, il problema principale da risolvere è fare in modo che possa superare il muro d'indifferenza tipico di un mercato caratterizzato da rapporti già consolidati.

Il nuovo brand, supportato da una ponderata strategia di comunicazione, deve dimostrare la sua diversità rispetto ai concorrenti; deve dimostrare, con i fatti, di avere qualche elemento di superiorità rispetto alle marche già presenti sul mercato. O deve quantomeno prometterlo per svincolare i potenziali clienti da abitudini d'acquisto già consolidate.

Va da sé che se una simile promessa deve essere credibile *ex ante*, e mantenuta *ex post*. Se questo non accade, la credibilità e la reputazione della nuova marca, già limitate dalla diffidenza che accompagna le novità, non si sviluppano ed i processi d'acquisto si bloccano ancor prima di iniziare.¹²

Sviluppo

Una volta superate le incertezze e le diffidenze del primo acquisto, il marchio deve dimostrare la reale esistenza e, soprattutto, l'utilità delle caratteristiche promesse al cliente.

Se il primo acquisto è mosso dalle aspettative del cliente riguardo all'effettiva capacità dell'offerta di realizzare un vantaggio competitivo, il proseguimento del rapporto di scambio e la possibile nascita di relazioni d'affari più ampie sono motivate dalla rilevanza, cioè dalla dimostrazione che il marchio è stato in grado di risolvere problemi ritenuti importanti dall'acquirente.

La forza della marca, quindi, sta proprio nella sua capacità di essere diversa e rilevante per il cliente. Se questa duplice conseguenza non si verifica, o viene annullata da eventuali azioni della concorrenza, la marca non riesce a radicarsi nel mercato.

¹² R. FIOCCA, *Marketing, impresa e...* op. cit. , p. 322.

Il consolidamento della leadership

Quando un marchio riesce a consolidare la sua presenza nel mercato, il cammino verso una leadership di marca non è certo concluso. Ovviamente la marca risulta meno vulnerabile dagli attacchi della concorrenza rispetto alle prime fasi del suo ciclo di vita; tuttavia, non si tratta più di costruire una credibilità basata su aspettative e promesse, ma di rinforzare il marchio evitando di renderlo tradizionale, o peggio banale, prima del tempo.

Questa fase richiede la presenza di un fattore fondamentale: la fiducia, che nasce quando il rapporto tra impresa e cliente si basa non più solo sullo scambio, ma su un più profondo legame di stima.

Quando una marca consolida il suo patrimonio di rilevanza e di stima, diviene effettivamente parte delle risorse su cui il cliente, ormai fidelizzato, può fare affidamento: il marchio diventa quindi familiare.

Stima e familiarità costituiscono la statura della marca, cioè la sua capacità di durare nel tempo.

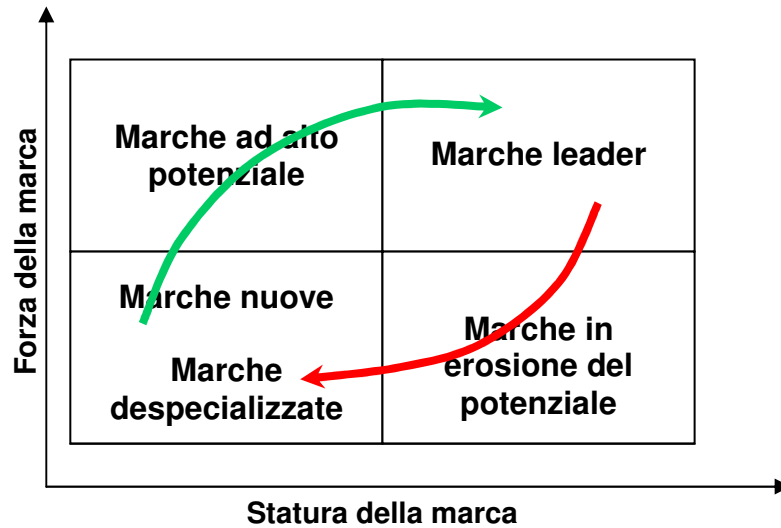
Il riposizionamento

Il raggiungimento di un'elevata statura di marca non deve far presumere che il problema della gestione del marchio sia finito. Il brand, a causa dei mutamenti ambientali e competitivi del mercato, è soggetto ad una progressiva erosione del suo potenziale. È necessario, quindi, un continuo processo di innovazione della marca e di tutte le risorse che la sostengono, al fine di evitare che questa, una volta ottenuta la leadership sul mercato, la perda perché non più in grado di garantire un sufficiente vantaggio competitivo per il cliente.

Il ciclo di vita di un marchio può essere ben rappresentato dalla *Figura 1.9*. Si tratta della cosiddetta *power grid*, la raffigurazione schematica dell'evoluzione del potenziale di marca, o, più semplicemente, dell'incrocio

tra “forza della marca” e “statura della marca”, le due dimensioni protagoniste in diversi momenti della vita del brand.

Figura 1.9 – La power grid



Fonte: R. Fiocca, La costruzione della marca, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, appunti del corso di marketing A. A. 2004/05.

2. L'IMPIEGO DI INTERNET NELL'IMPRESA ED IL MERCATO DEI CONTENT MANAGEMENT SYSTEM

Il seguente capitolo si propone di fornire una visione complessiva dell'evoluzione dell'impiego di internet nell'impresa: dall'entusiasmo iniziale per le performance di questa nuova tecnologia, fino alla consapevolezza delle potenzialità di internet come elemento trainante di un nuovo modo di fare impresa.

Ci si soffermerà in seguito sull'analisi dell'effettivo sviluppo del web nelle imprese delle principali economie occidentali, con particolare attenzione all'evoluzione della realtà italiana del recente passato, ed ai suoi attuali sviluppi.

L'ultima parte di questo capitolo intende descrivere il mondo dei *Content Management System* - ossia i programmi per la gestione dei siti web - approfondendo le loro applicazioni di fondo e le categorie principali che caratterizzano il loro mercato.

2.1. Gli stadi evolutivi dell'impiego di internet nell'impresa

La veloce diffusione di internet ed il suo successo si inseriscono pienamente nel processo di cambiamento che di fatto già da tempo si profilava nell'economia e nella gestione dell'impresa.¹³

La virtualizzazione dei processi che governano il mercato e la società, infatti, non è un fenomeno nuovo; è correlabile piuttosto alla diffusione di sistemi elettronici di comunicazione che è iniziata ormai da tempo: da quando, cioè, internet ha cominciato a diffondersi in ambito commerciale al di fuori degli originari contesti di ricerca nelle università statunitensi degli

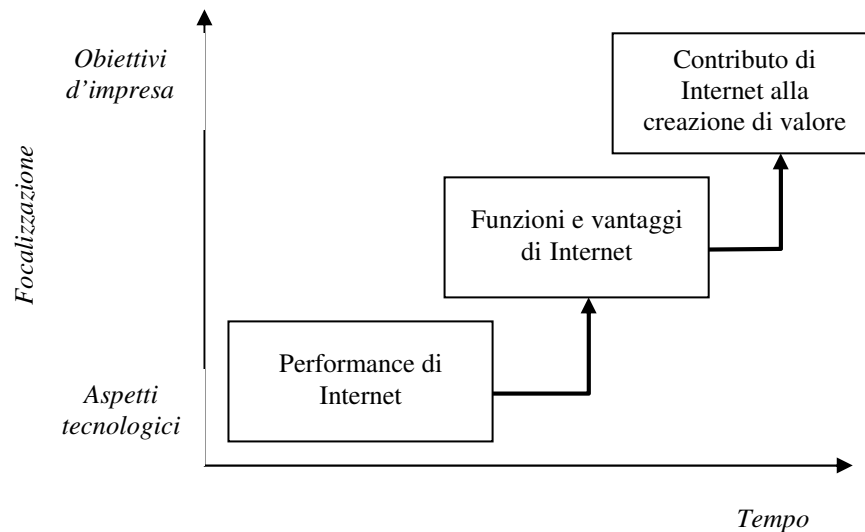
¹³ M. MIGLIACCIO, *La gestione dell'innovazione aziendale nell'era di Internet*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000, p. 111.

anni Settanta.

Tuttavia questa trasformazione soltanto recentemente risulta aver raggiunto livelli tali da poter consentire all'impresa di trarre i massimi benefici dalle tecnologie *Internet-based*: l'innovazione, infatti, non si basa affatto sulla semplice presenza in rete dell'impresa, quanto sulla possibilità di sfruttare la rete stessa nei processi di creazione del valore. Il web crea per le aziende importanti opportunità che spaziano dall'accesso ai mercati globali, allo sviluppo di forti legami con i partner; dall'incremento della capacità di coordinamento della catena del valore, al potenziamento del servizio ai clienti, fino al consolidamento dei canali di comunicazione con tutti gli interlocutori strategici dell'impresa.

Gli atteggiamenti e le modalità con le quali le aziende si sono rapportate a internet nel corso dell'ultimo decennio si possono riassumere in tre momenti successivi che hanno visto spostare l'ottica dell'impresa dai soli aspetti tecnologici del web, agli obiettivi aziendali che tali aspetti consentono di realizzare (*Fig. 2.1.1*):

Figura n. 2.1.1 – Gli approcci ad internet dell'impresa



Fonte: R. P. Nelli, *Le strategie Internet-based delle imprese italiane, Caratteri fondamentali e modalità evolutive*, V&P Università Ricerche, Milano, 2004, p. 116.

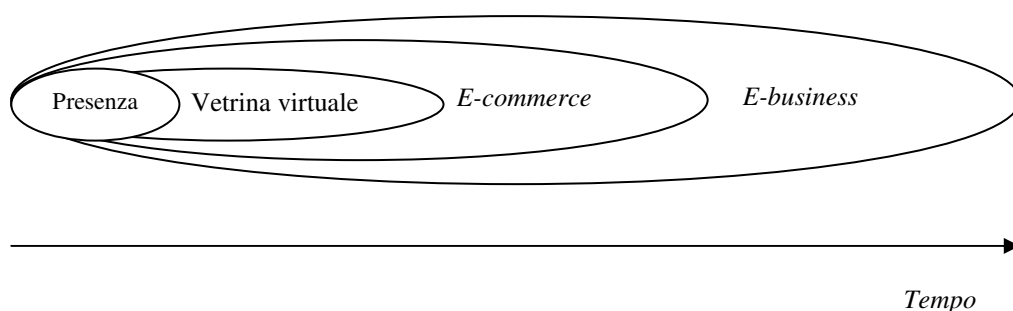
- In un primo momento, intorno alla metà degli anni Novanta, con l'avvento del *World Wide Web*, le imprese manifestano un forte entusiasmo nei confronti delle novità offerte da internet, focalizzando, tuttavia, la loro attenzione per lo più sulle caratteristiche tecniche e sulle performance del nuovo strumento, spesso interpretate ed adottate acriticamente ed in modo svincolato da obiettivi e strategie aziendali;
- In una seconda fase, placati i facili entusiasmi, le aziende cominciano ad individuare le funzioni di internet che possono apportare concreti vantaggi alle attività ed ai processi aziendali, in termini di maggiore precisione, superiore velocità e costi minori;
- Nell'ultima fase, attualmente in corso, le imprese maturano la consapevolezza che internet rappresenta uno strumento fondamentale per innovare pressoché tutti i processi aziendali che

coinvolgono i soggetti interni ed esterni all'impresa. Secondo quest'ottica, le applicazioni di internet come tecnologia che favorisce nuovi modelli d'impresa, possono essere molteplici: dalla gestione dei rapporti della filiera produttiva, all'assistenza ai clienti pre e post-vendita; dalla gestione del personale, alla formazione in rete; dalla gestione on-line delle relazioni con *stakeholder*, media ed istituzioni, all'approvvigionamento e alla vendita direttamente attraverso la rete ecc.

Evidentemente, per l'impresa è consigliabile una seria analisi delle conseguenze dell'adozione di una strategia *Internet-based*, in una prospettiva che integri internet nella totalità dei processi che creano valore e che superi la tendenza ad applicare nuove tecnologie ad isolati processi d'impresa.

Lo sviluppo delle applicazioni *Internet-based* all'interno della strategia aziendale appare caratterizzato concretamente da quattro stadi evolutivi (Fig. 2.1.2):

Figura 2.1.2 – Gli stadi evolutivi dell'impiego di internet nella strategia dell'impresa



Fonte: elaborazione personale tratto da R. P. Nelli, *Le strategie Internet-based delle imprese italiane, Caratteri fondamentali e modalità evolutive*, V&P Università Ricerche, Milano, 2004, p. 118.

- Ad un primo livello si colloca la semplice presenza in rete

dell'azienda attraverso un proprio sito web avente unicamente l'obiettivo di fornire le informazioni essenziali sull'impresa e sulla sua produzione, nonché di offrire ai suoi interlocutori una possibilità di contatto diretto via posta elettronica;

- Ad un secondo livello si pone la realizzazione di vetrine virtuali che presentano i prodotti dell'azienda mediante la predisposizione di cataloghi on-line. In questa fase l'interazione tra impresa e cliente non è ancora virtuale, non si costituisce un vero e proprio commercio elettronico: il sito serve solo per favorire un rapporto con il cliente che, in questa fase, si concretizzerà ancora attraverso i canali tradizionali;
- Ad un terzo livello la rete diviene la sede ideale per la costruzione di un rapporto interattivo personalizzato fra l'impresa ed i propri clienti. Si tratta di un'evoluzione dei canali di vendita dell'azienda che individua nell'e-commerce un canale complementare o sostitutivo a quelli tradizionali, ponendo, allo stesso tempo, le premesse per una riconfigurazione delle funzioni d'informazione, di servizio al cliente, di pagamento e di logistica;
- All'ultimo livello si giunge alla trasformazione dell'azienda attraverso l'adozione di una solida infrastruttura di e-business. In questa fase la profondità delle relazioni interattive dell'impresa aumenta non solo nei confronti dei clienti – che possono ad esempio consultare lo stato delle consegne o accedere a determinate informazioni amministrative – ma anche nei confronti di partner e fornitori: si ha l'integrazione totale dei processi produttivi e dei flussi informativi all'interno della filiera produttiva, con la conseguente concentrazione di ogni singola azienda sulla qualità del proprio *core business*, e l'affidamento di tutte le attività non

strategiche ad una rete integrata di partner esterni.

Occorre tuttavia sottolineare che l'adozione di internet come elemento trainante dell'intera strategia aziendale deve essere preceduta dall'esatta comprensione delle implicazioni che questo può avere sia all'interno del mercato nel quale l'impresa opera, sia nella formazione del vantaggio competitivo dell'azienda stessa.

2.2. Il web nelle imprese occidentali

La prima parte del seguente paragrafo vuole fornire una visione retrospettiva dello sviluppo delle tecnologie *Internet-based* nelle imprese delle principali economie sviluppate, con particolare riferimento al caso statunitense ed al ritardo in cui versa la realtà delle aziende italiane.

In seguito si intende proporre una breve panoramica sulle più recenti rilevazioni statistiche riguardanti l'utilizzo di internet nelle imprese del nostro paese, con l'obiettivo di individuare eventuali segnali di discontinuità rispetto al passato.

2.2.1. Il ritardo delle imprese italiane

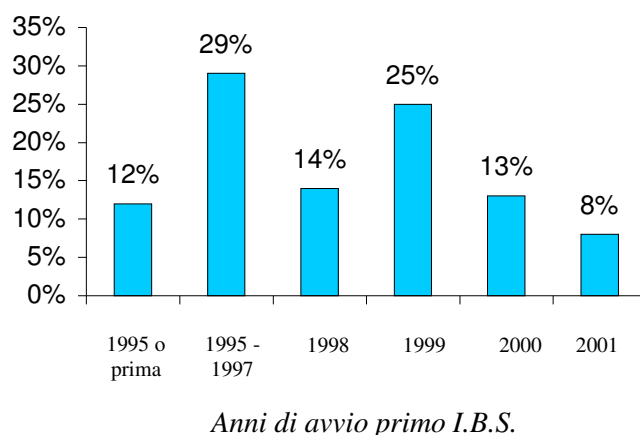
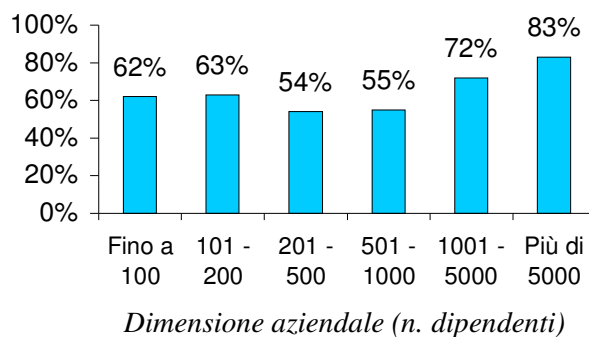
L'introduzione delle tecnologie *Internet-based* nella gestione d'impresa è un fenomeno complesso che, fino ad oggi, mediamente ha prodotto risultati inferiori alle aspettative, sebbene queste tecnologie abbiano di fatto rivoluzionato il modo in cui le aziende competono, vengono gestite e comunicano.

In questo paragrafo si cercherà di descrivere il recente sviluppo del web nelle principali economie sviluppate, con particolare attenzione al modello statunitense ed alla realtà di casa nostra.

Nel periodo 1995 – 2001, un numero significativo d'impresе aveva avviato iniziative per portare il proprio business in rete. Secondo il *Net Impact*

*Study*¹⁴ U.S.A., nel 2001, la maggioranza delle imprese statunitensi, a prescindere dalle loro dimensioni, aveva introdotto *Internet Business Solutions* (I.B.S.).¹⁵ La maggior parte delle imprese U.S.A. ha avviato il primo piano di implementazione I.B.S. entro la fine degli anni Novanta (Fig. 2.2.1.1).

Figura 2.2.1.1 – Tassi di adozione e anni di avvio dell’implementazione di I.B.S. negli U.S.A.



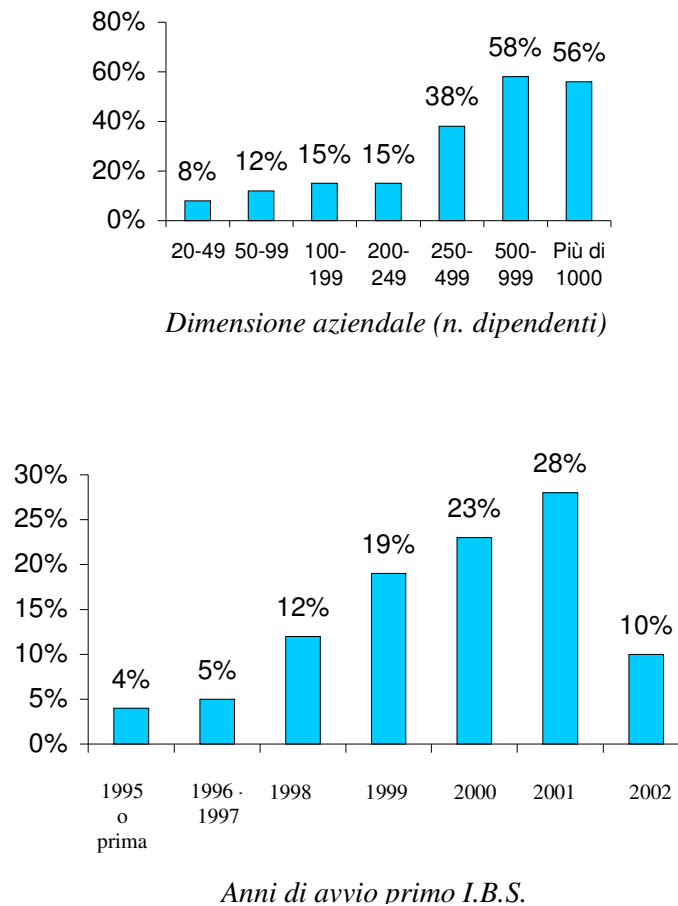
¹⁴ In questo paragrafo saranno illustrati i risultati di due *Net Impact Studies*. Il primo è stato realizzato nel 2001 dal Momentum Research Group su un campione di 2065 aziende U.S.A. e 634 organizzazioni in Gran Bretagna, Francia e Germania. Il secondo è stato realizzato nel 2002 dall’Università Commerciale L. Bocconi su un campione di 1006 imprese statisticamente rappresentative del nostro sistema Paese.

¹⁵ In questo paragrafo si adotta la definizione di *Internet Business Solutions* proposta nel *Net Impact Study* U.S.A. : “Ogni iniziativa che combina internet con le tecnologie di *networking*, software ed hardware per accrescere e migliorare i processi aziendali o creare nuove opportunità d’affari”.

Fonte: Net Impact Study U.S.A., 2002.

I dati italiani delineano una realtà lontana da quella statunitense. Nel nostro Paese solo l'11,4% delle imprese con più di 20 dipendenti ha avviato programmi I.B.S., contro il 61% degli U.S.A. ed il 47% registrato in media da Gran Bretagna, Germania e Francia.

Figura 2.2.1.2 - Tassi di adozione e anni di avvio dell'implementazione di I.B.S. in Italia



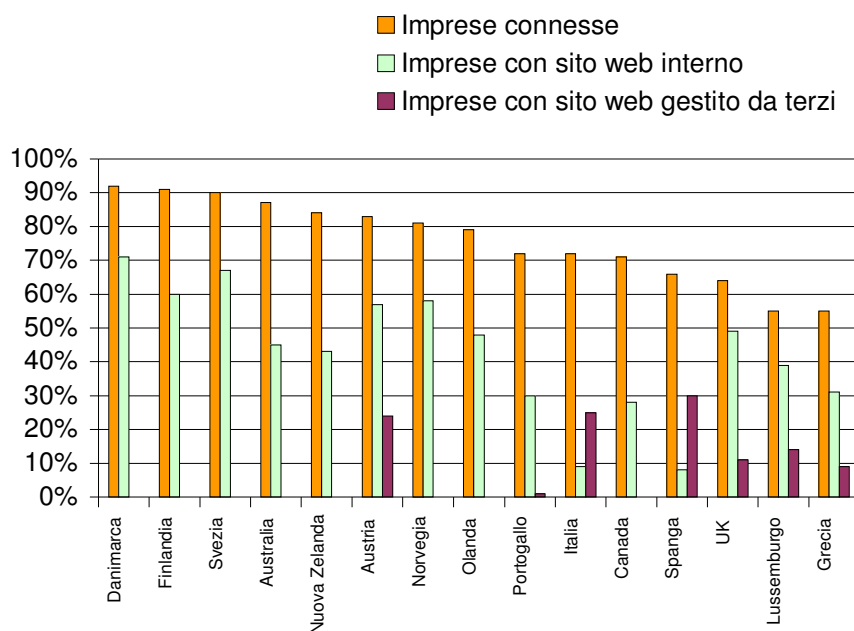
Fonte: Net Impact Study Italia, 2002.

Come illustrano i grafici appena esposti (Fig. 2.2.1.2), gli investimenti in Italia sono avvenuti con circa tre anni di ritardo rispetto agli U.S.A., raggiungendo il picco soltanto nel 2001.

Sebbene interessanti, i *Net Impact Studies* rilevano se le aziende hanno investito in I.B.S. e non quanto hanno investito, facendo quindi pesare allo stesso modo iniziative del tutto marginali e progetti molto significativi. Purtroppo non sono disponibili dati precisi sugli investimenti in I.B.S., tuttavia è opportuno riportare alcuni indicatori statistici che, seppur indirettamente, possono dare un'idea dello sviluppo della tecnologia internet nell'impresa.

Un primo dato dell'orientamento ad avviare I.B.S. è rappresentato dai tassi d'accesso ad internet delle imprese e dalla presenza di siti web aziendali, presupposto di qualsiasi iniziativa on-line. Come si può osservare nella *Figura 2.2.1.3* le imprese italiane hanno tassi d'accesso comparabili a quelli di altre nazioni occidentali, ma sono caratterizzate da un numero particolarmente ridotto di siti web gestiti internamente.

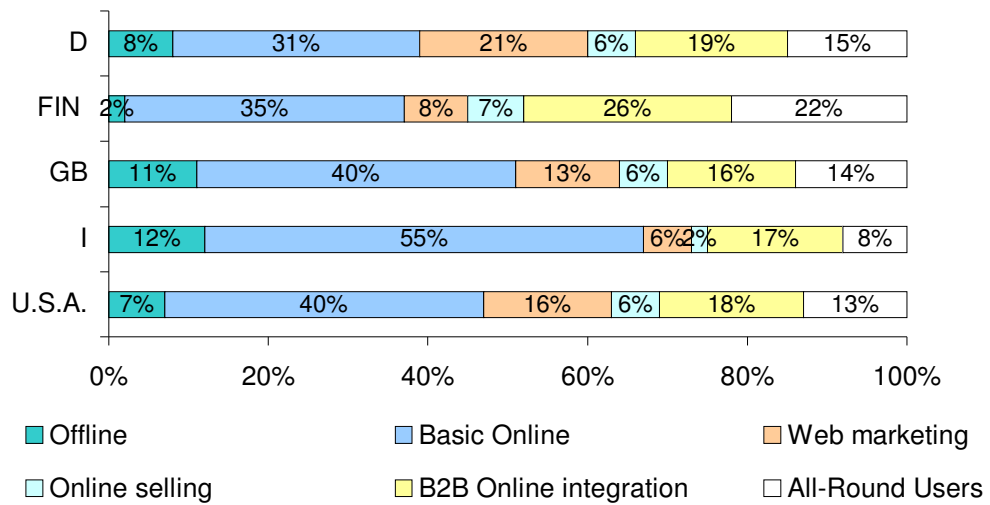
Figura 2.2.1.3 – Accesso ad internet e presenza di siti web nelle imprese con più di 10 dipendenti



Fonte: *Measuring the Information Economy, OECD, 2002.*

La *Figura 2.2.1.4* conferma l’immaturità della presenza on-line delle nostre imprese: nel 2002 la maggioranza delle aziende italiane usa internet in modo basico, lasciando ancora poco spazio ad iniziative di web marketing, e-commerce ed e-business.

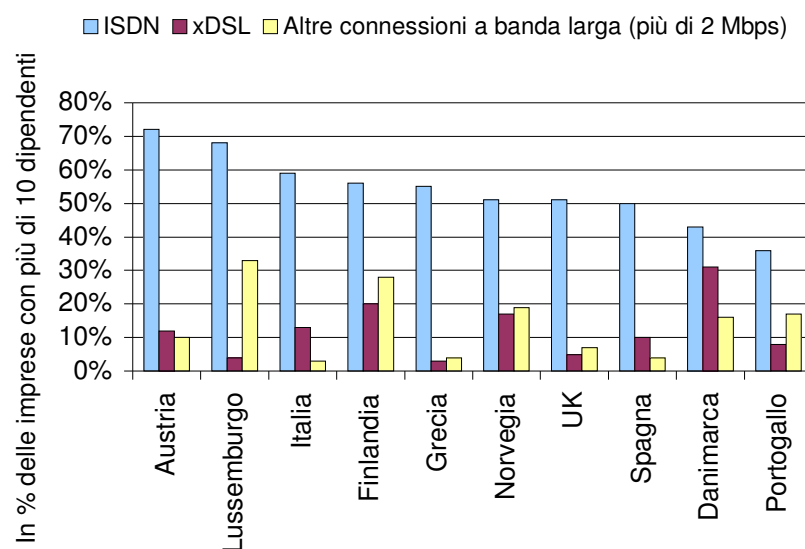
Figura 2.2.1.4 – Tipi di presenza on-line per nazione



Fonte: Empirica/ BMWI, 2001.

Un altro indicatore della sofisticazione delle I.B.S. implementate è rappresentato dal numero d’imprese che presenta connessioni a banda larga (*Fig. 2.2.1.5*).

Figura 2.2.1.5 – Collegamenti a banda larga nelle imprese con più di 10 dipendenti



Fonte: *Measuring the Information Economy, OECD, 2002.*

L'e-commerce è certamente una delle I.B.S. più sofisticate. Come si può osservare nella *Figura 2.2.1.6* le aziende italiane fino al 2002 hanno presentato una percentuale di implementazione di soluzioni e-commerce fra le più basse fra i Paesi occidentali. La posizione delle imprese italiane non appare migliore se si considera il numero di *server* sicuri¹⁶ per milioni di abitanti: fino al 2002, infatti, l'Italia si trova alle spalle di nazioni come il Portogallo o la Repubblica Ceca (*Fig. 2.2.1.7*). Se si considera che l'utilizzo di un *server* sicuro rappresenta il presupposto di qualsiasi attività di e-commerce, questo dato risulta piuttosto preoccupante.

¹⁶ *Server* sicuro: *server* usato per elaborare le informazioni inviate dagli utenti attraverso le carte di credito.

Figura 2.2.1.6 – Accesso a internet, acquisti e vendite on-line in alcune nazioni occidentali

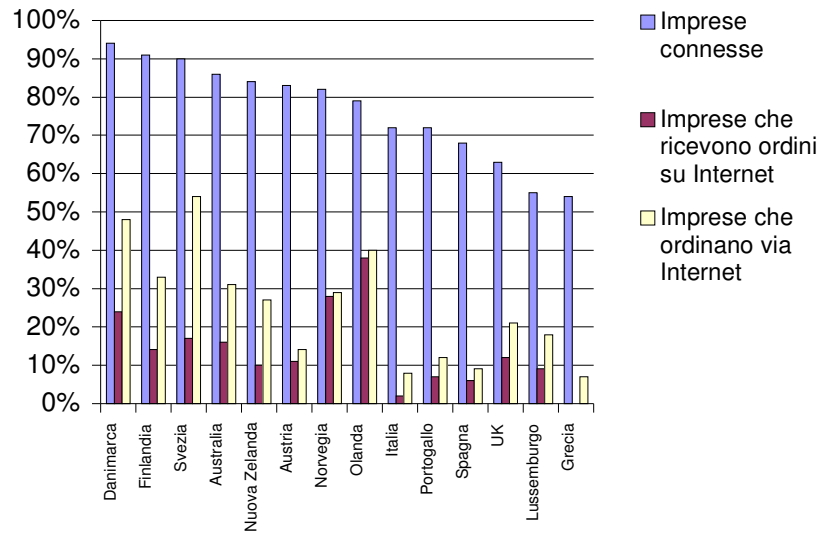
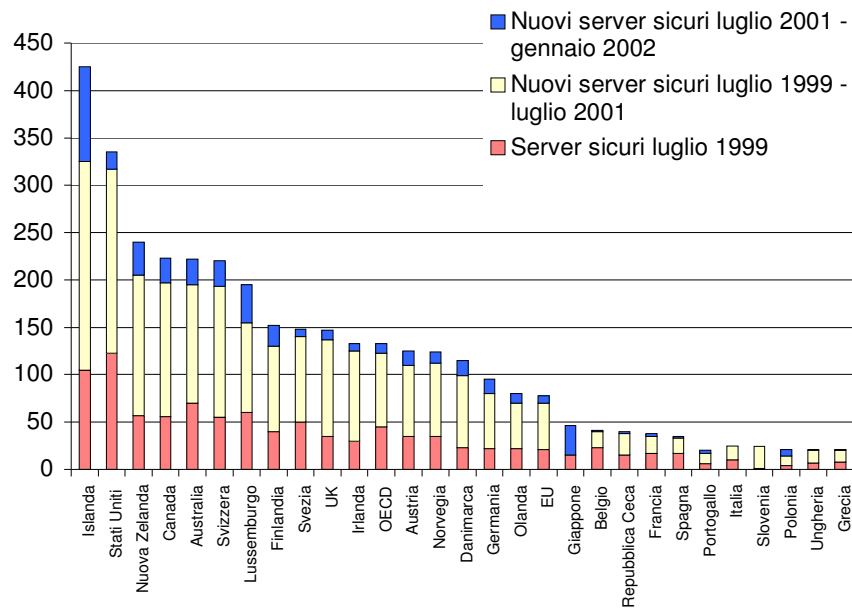


Figura 2.2.1.7 – Numero di server sicuri per milione di abitanti



Fonte: Measuring the Information Economy, OECD, 2002.

Le iniziative di e-commerce non sembrano aver fornito buone performance

negli ultimi anni. Nel 2001, infatti, le vendite on-line nel settore B2C¹⁷ si sono stabilizzate sull'1,3% del totale negli U.S.A. e sullo 0,9% in Europa. Nello stesso anno le vendite on-line B2B¹⁸ sono ammontate a 213 miliardi di dollari (contro i circa 29 miliardi del B2C). L'88% del fatturato on-line B2B, tuttavia, è stato realizzato non via internet, ma con la vecchia tecnologia E.D.I.¹⁹ Nello stesso periodo in Italia le vendite on-line rappresentano solo l'1,1% del totale di quelle B2B; se si considera il commercio elettronico esclusivamente via internet la percentuale scende allo 0,4%.

Pur non mancando segnali di ripresa (secondo le rilevazioni del 2003 le transazioni on-line B2B sono arrivate a 793 miliardi di dollari negli U.S.A.), il diffuso senso di disillusione non sembra essere del tutto infondato. Negli anni Novanta l'entusiasmo per le potenzialità di internet ha portato ad ingenti investimenti basati in particolare su valutazioni errate relative alle opportunità offerte dall'e-commerce. Fra il 2000 ed il 2002 ha prevalso la delusione legata alle difficoltà d'implementazione della nuova tecnologia internet. Attualmente la fiducia e l'interesse delle aziende si stanno lentamente risvegliando (*Fig.2.2.1.8*).

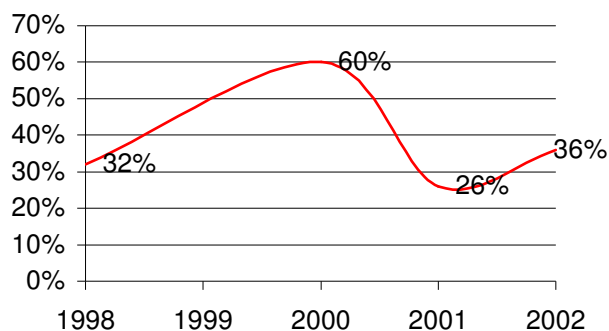
In questo contesto le imprese italiane non possono accontentarsi dei primi segnali d'ottimismo, devono piuttosto mettere da parte il diffuso atteggiamento attendista che le ha distinte in passato, e considerare in modo critico le potenzialità di internet che più concretamente riusciranno ad offrire loro un vantaggio competitivo.

¹⁷ B2C: Business to Consumer.

¹⁸ B2B: Business to Business.

¹⁹ La tecnologia E.D.I. (*Electronic Data Interchange*) consiste nello scambio elettronico di documenti con standard concordati all'interno di un'impresa o tra un'impresa ed i suoi partner. Tramite l'E.D.I., si possono effettuare o confermare ordini, oppure definire e trasmettere documenti di vario tipo.

Figura 2.2.1.8 – Numero di intervistati che ritiene la presenza sulla rete molto importante per la strategia aziendale



Fonte: Yankee Group, 2002.

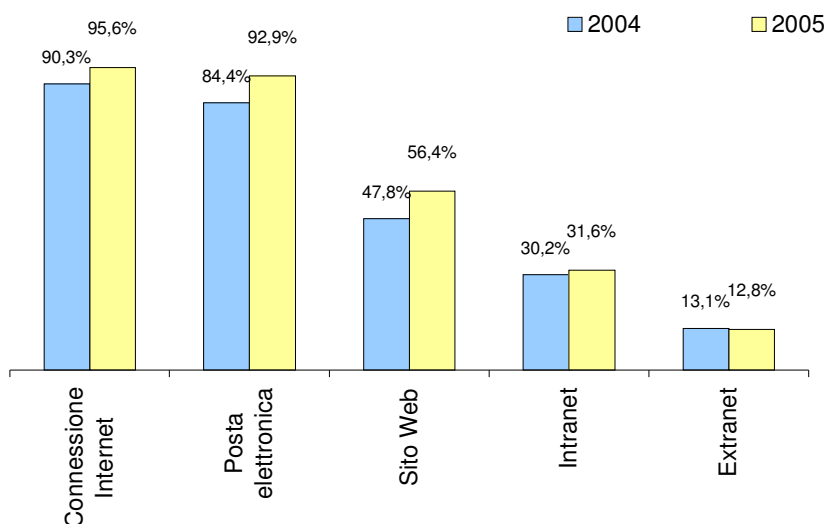
2.2.2. L'attuale utilizzo di internet nelle imprese italiane

Lo scorso dicembre 2005 l'Istat ha pubblicato il suo ultimo rapporto sulla diffusione e sull'utilizzo delle tecnologie I.C.T. nelle aziende italiane. Le conclusioni a cui è giunto l'istituto indicano che, sebbene ci siano lievi segnali di miglioramento, lo scenario non è dei più ottimistici.

I personal computer sono presenti nella quasi totalità delle aziende con almeno 10 addetti (il dato varia dal 95,6% delle piccole imprese al 99% di quelle con più di 49 dipendenti), ma il loro utilizzo sembra tutt'altro che diffuso: solo il 38,4% dei dipendenti usa il pc almeno una volta alla settimana.

Nel 2005 cresce il collegamento ad internet da parte dei dipendenti: il 24,8% utilizza pc connessi alla rete (21,5% nel 2004), con un netto divario fra le aziende del Nord-ovest (23,4%) e quelle del Mezzogiorno (14,3%).

Figura 2.2.2.1 – Diffusione dei servizi internet nelle imprese con almeno 10 dipendenti



Fonte: Elaborazione personale tratto da Istat, *L'uso delle tecnologie ICT nelle imprese, anni 2004 – 2005*, 27 dicembre 2005.

La Figura 2.2.2.1 conferma la tendenza verso un maggiore utilizzo di internet: nel 2005 il 92,9% delle imprese informatizzate con almeno 10 dipendenti possiede un servizio di posta elettronica (84,4% nel 2004), il 95,6% dispone di una connessione internet (90,3% nel 2004), il 56,4% possiede un proprio sito web (47,8% nel 2004), il 31,6% possiede una rete *Intranet*²⁰ (contro il 30,2% dell'anno precedente), mentre cala lievemente la diffusione di reti *Extranet*²¹ (12,8% nel 2005 a fronte del 13,1% nel 2004).

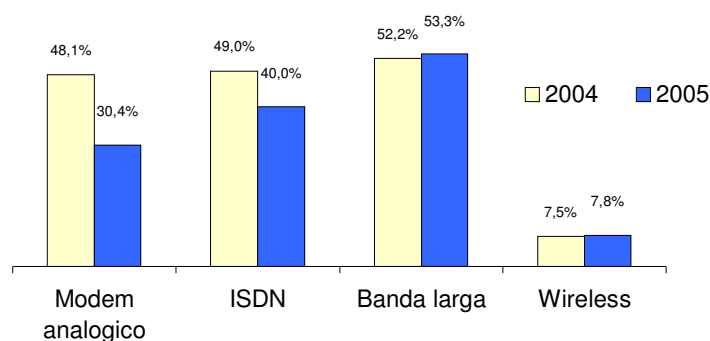
La diffusione dei siti web propri mostra un divario marcato fra le imprese con meno di 49 addetti (ne dispone il 53,2%), e quelle con 250 dipendenti ed oltre (88,2%), fra le aziende del Nord (dove oltre il 60% possiede un sito internet) e quelle del Sud (43,7%), e fra settori sviluppati (l'alberghiero, con il 94,4%) e meno avanzati (l'edilizia, 35,6%).

²⁰ *Intranet*: rete locale, tipicamente aziendale, che fa uso delle tecnologie e delle funzioni tipiche di internet (protocollo *TCP/IP*, e-mail, trasferimento *file*, ecc.).

²¹ *Extranet*: estensione della rete *Intranet* all'esterno (verso fornitori, clienti, ecc.).

Il confronto dei dati degli ultimi due anni relativi alla connettività delle imprese indica che la banda larga acquista sempre più spazio a discapito delle connessioni più tradizionali, come il *modem*²² e l'*ISDN*²³, mentre il *wireless*²⁴ fatica ancora ad affermarsi (Fig. 2.2.2.2).

Figura 2.2.2.2 – Evoluzione della connettività nelle aziende italiane



Fonte: Elaborazione personale tratto da Istat, *L'uso delle tecnologie ICT nelle imprese, anni 2004 – 2005*, 27 dicembre 2005.

Nel 2005 la banda larga è presente nel 53,3% delle imprese informatizzate (52,2% nel 2004), mentre i *modem* analogici vengono utilizzati dal 30,4% del campione e l'*ISDN* dal 40% (due anni fa le rispettive quote segnavano il 48,1% ed il 49%); lieve aumento della diffusione di collegamenti *wireless* (presenti nel 7,8% delle aziende informatizzate a fronte del 7,5% nel 2004), ancora limitata alle imprese con più di 250 dipendenti (26,7%).

Le imprese utilizzano internet anche come utenti di servizi. Nel 2005 la rete è stata usata dal 77,9% delle aziende connesse per accedere a servizi bancari

²² Il *modem* (acronimo di modulatore e demodulatore) è uno dispositivo che serve per la ricezione e l'invio di dati, capace, in fase di avvio, di tradurre (modulare) il segnale digitale in partenza da un computer attraverso una linea analogica, o, in ricezione, di tradurre (demodulare) il segnale in arrivo al computer tramite la stessa linea.

²³ Il collegamento *ISDN* (*Integrated Services Digital Network*) è uno standard di connessione costituito da una banda di trasmissione di 144 Kbit/s suddivisa in due canali dati telefonici da 64 Kbit/s che possono essere sfruttati in coppia per la trasmissione e la ricezione di dati.

²⁴ Il termine *wireless* (dall'inglese "senza fili") indica un sistema d'interconnessione tra dispositivi (computer, palmari, mouse, tastiere, stampanti, modem ecc.) che non fa uso di cavi.

e finanziari; dal 64,7% per ottenere informazioni sui mercati, e dal 48% per acquisire dati generici in formato digitale; l'erogazione di servizi post-vendita (25,5%) e la formazione del personale via web (13,4%) non sembrano ancora riscuotere molti consensi .

Internet è diventata un mezzo di comunicazione diffuso anche per i rapporti fra le imprese e la pubblica amministrazione: ci si avvale in prevalenza di processi a bassa produttività (servizi informativi, ricezione della modulistica ecc.), ma anche di servizi più complessi come l'invio di moduli o la presentazione di offerte per gare d'appalto.

Le aziende che, disponendo di un sito, hanno deciso di offrire servizi agli utenti, prediligono il marketing dei propri prodotti (95,3%) e la consultazione di cataloghi virtuali (41,6%), mostrando minore interesse per servizi più complessi come la trasmissione di informazioni digitali (22,3%), i servizi post-vendita (11,8%), ed i servizi personalizzati in funzione del cliente (23,5%).

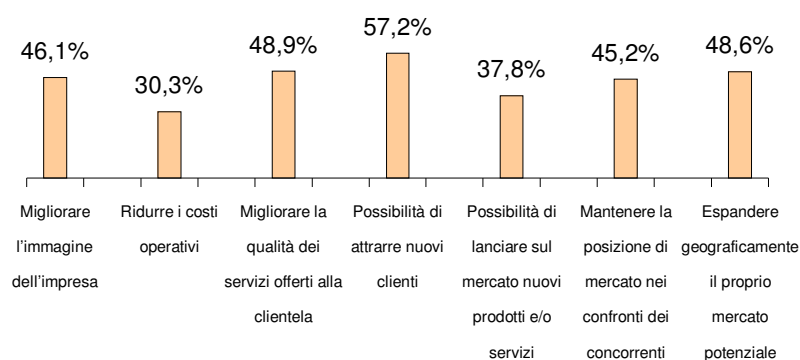
La diffusione del commercio elettronico mostra un divario profondo fra le aziende più piccole – in cui ricopre un ruolo piuttosto marginale – e quelle con più di 250 dipendenti, che si avvalgono frequentemente di questa modalità di scambio.

Gli acquisti on-line, seppure ancora a livelli contenuti, evidenziano, nelle indagini più recenti (2004), un incremento delle imprese che li hanno effettuati (il 19,6% rispetto al 15,1% del 2003), diminuisce nel frattempo l'incidenza del loro valore sul totale degli acquisti (dal 2,6% nel 2003, al 2,2% nel 2004). Si diffonde l'utilizzo della rete per gli acquisti on-line (97,9%) in sostituzione del tradizionale E.D.I., che ormai viene usato solo dal 3,8% delle aziende. Si sottolinea, inoltre, che gli acquisti on-line hanno un'incidenza molto più bassa nelle piccole imprese (1% del valore totale degli acquisti) rispetto alle aziende medio -grandi (3,8% sul totale degli acquisti).

La diffusione delle vendite on-line resta un fenomeno marginale per molte

delle attività rilevate, anche se in alcuni settori, come quello alberghiero e quello delle telecomunicazioni, si raggiungono livelli di diffusione significativi (rispettivamente il 39,3% ed il 16,2%). Si esporta poco via internet: solo il 3,7% delle vendite avviene verso Paesi fuori dall'Unione Europea. I vantaggi espressi dalle imprese che vendono su internet (Fig. 2.2.2.3) rappresentano un dato certamente interessante: sono legati principalmente alla possibilità di attrarre nuovi clienti (57,2%), migliorare la qualità dei servizi offerti alla clientela (48,9%), espandere il proprio mercato di riferimento (48,6%) e migliorare l'immagine dell'impresa (46,1%). Sembrano riscuotere minori consensi motivazioni quali la diminuzione dei costi operativi (giudicata importante dal 30,3% delle aziende), e l'utilizzo della rete come canale per lanciare nuovi prodotti (37,8%).

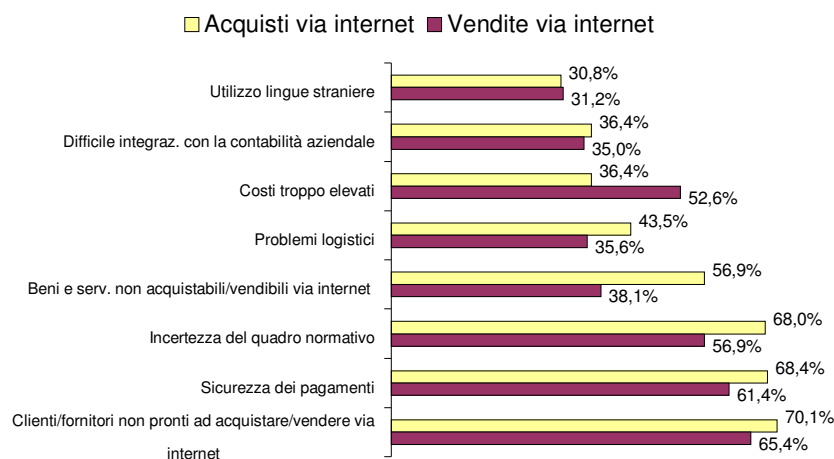
Figura 2.2.2.3 – I vantaggi derivanti dalla vendita su internet



Fonte: Elaborazione personale tratto da Istat, *L'uso delle tecnologie ICT nelle imprese, anni 2004 – 2005*, 27 dicembre 2005.

A fronte di suddetti vantaggi, altre indagini Istat indicano che le principali cause che rallentano la diffusione dell'e-commerce nascono da fattori economici, logistici ed informativi che, interagendo tra loro, creano un diffuso clima di diffidenza nei confronti di queste applicazioni (Fig. 2.2.2.4).

Figura 2.2.2.4 – Gli ostacoli all’implementazione di iniziative e-commerce



Fonte: elaborazione personale tratto da Istat, *L’uso delle tecnologie ICT nelle imprese, 2002*.

In questo contesto l’introduzione di software che semplificano la gestione del web aziendale rappresenta certamente uno stimolo per superare, almeno in parte, quelle barriere che finora hanno impedito alle aziende italiane di percepire i vantaggi concreti derivanti da un’efficace implementazione di applicazioni *Internet-based*.

2.3. Protagonisti e dinamiche del mercato dei C.M.S.

Gestire in modo razionale i contenuti di un sito web è fondamentale per garantire l’efficacia sia immediata sia futura dell’investimento in internet. Ogni elemento grafico e verbale, infatti, è parte della comunicazione aziendale e come tale deve essere oggetto di un’attenta analisi. Da un lato una quantità di contenuti sempre più vasti ed articolati e, dall’altro, crescenti esigenze da parte del target d’utenza impongono una razionalizzazione dell’intero ciclo di vita del sito. Dal momento della creazione, attraverso la delicata fase di revisione del prodotto, fino alla pubblicazione ed, infine,

all'archiviazione del contenuto, tutto deve procedere in modo ordinato.²⁵

Per far fronte a quest'esigenza, e per rendere la gestione del sito accessibile anche a personale non qualificato, sono stati elaborati dei software ad hoc: i *Web Content Management System*, o più semplicemente C.M.S.

Il modo più semplice per capire di cosa si tratta, è partire dalla definizione delle parole che compongono questa sigla:

- Content: sono i testi, le immagini, i grafici, i disegni, i video, i file audio, i documenti, ossia qualsiasi informazione che si possa trattare in formato elettronico e rendere disponibile attraverso internet;
- Content Management: è il trattamento di queste informazioni che avviene combinando i modelli di impaginazione della pagina web (*template*), con i processi di sviluppo e pubblicazione della stessa;
- System: è l'insieme degli strumenti informatici in grado di cooperare alla gestione dei contenuti del sito.²⁶

L'idea di fondo che guida lo sviluppo di questi programmi, è quella di separare i contenuti del sito dalla loro rappresentazione, rendendo possibile l'introduzione e la modifica dei contenuti in formato "neutro" e la loro successiva pubblicazione attraverso un modello di visualizzazione elaborato dal sistema stesso.

L'adozione di un C.M.S. – rispetto alla costruzione di un sito attraverso software tradizionali – assicura una serie di vantaggi principalmente per l'utente finale:

- Facilità di utilizzo e di inserimento dei contenuti anche per chi non

²⁵ F. TASSISTRO, *Web content management è razionale*, "Mark up", 10-2002.

²⁶ R. GHISLANDI, *I siti moderni sono intelligenti*, "Internet.pro", 09-2005.

conosce l'*HTML*;²⁷

- Semplicità nella pubblicazione dei contenuti;
- Risparmio: i costi di acquisizione e di manutenzione di una sistema C.M.S. sono, in genere, inferiori a quelli per lo sviluppo in proprio di un sito, sia in termini di denaro e risorse sia, soprattutto, in termini di tempo;
- Possibilità di imporre le linee guida aziendali sullo sviluppo e sulla gestione delle informazioni e dell'aspetto grafico del sito;
- Possibilità di coordinare e disciplinare il lavoro di più utenti che apportano modifiche sui contenuti.

Il mercato dei C.M.S. è molto frammentato e quanto mai variegato, esistono soluzioni per ogni budget ed esigenza: si parte dai prodotti *Open Source* gratuiti, per arrivare a pacchetti che possono costare anche centinaia di migliaia di Euro, dedicati alle grandi organizzazioni multinazionali.

È opportuno sottolineare che la suddivisione del mercato in fasce di prezzo è tuttavia poco precisa poiché, in funzione delle configurazioni scelte dall'utente, uno stesso pacchetto può accrescere di molto il proprio valore rispetto alla versione base.

La distinzione fondamentale che caratterizza il mercato dei C.M.S. è quella tra software commerciali e pacchetti *Open Source*. Questi ultimi sono solitamente sviluppati da comunità di programmatori che mettono a disposizione gratuitamente il frutto del proprio lavoro a patto di rispettare i termini della licenza che impongono di non rivendere i pacchetti e di rendere disponibili alla comunità eventuali modifiche apportate al codice del

²⁷ Il codice HTML (*Hyper Text Mark-up Language*) è un linguaggio usato per descrivere i documenti ipertestuali disponibili su internet. Non è un linguaggio di programmazione, ma un linguaggio di *mark-up*, ossia descrive il contenuto, testuale e non, di una pagina web.

programma. L'utilizzo di software *Open Source* permette ovviamente di risparmiare sui costi della licenza, va detto però che spesso non è possibile fruire di un'assistenza tecnica diretta se non tramite i *news group* degli sviluppatori. La qualità di questi pacchetti in molti casi non ha nulla da invidiare alle soluzioni a pagamento: l'unica differenza che li caratterizza è che spesso l'installazione e la personalizzazione richiedono competenze più elevate rispetto alle soluzioni commerciali. Si potrebbe dire, quindi, che i pacchetti *Open Source* sono consigliabili a chi dispone di risorse in grado di mantenere e modificare il codice sorgente²⁸ che sta utilizzando. È il caso delle grandi aziende che adottano l'*Open Source* come base per lo sviluppo di siti su misura grazie a personale interno specializzato; oppure delle piccole *software house* che possono contare su un buon know how interno. Per l'utenza finale piccola o media è spesso più conveniente rivolgersi a prodotti supportati da *software house* che non solo rivendono la licenza, ma possono anche sviluppare inizialmente il sito che sarà poi mantenuto da personale preposto al solo inserimento ed aggiornamento dei contenuti, demandando tutti i problemi tecnici alla stessa azienda sviluppatrice del software.

²⁸ Il codice sorgente è un insieme di istruzioni appartenenti ad un determinato linguaggio di programmazione utilizzato per costruire un programma per computer. Lo scopo del codice sorgente è di essere eseguito, cioè di far compiere al computer le azioni descritte dal codice stesso.

3. IL CASO "WEBHAT": STRATEGIE DI SVILUPPO

Il seguente capitolo costituisce la fase conclusiva di questa tesi. Nei paragrafi che seguiranno si cercherà di conoscere meglio la realtà della Keycode S.r.l. - l'azienda sviluppatrice del software Webhat - per poi soffermarsi sull'analisi delle caratteristiche tecniche del prodotto e delle attuali strategie commerciali a suo supporto.

Il penultimo paragrafo si pone come una revisione critica del marketing-mix di Webhat, con l'intento di offrire nuovi spunti di sviluppo del prodotto in vista di ulteriori evoluzioni del mercato e dell'eventuale adozione di una politica di marca.

Il paragrafo finale presenta una breve analisi del marchio Webhat con l'obiettivo di delineare le principali direttrici del suo valore e le implicazioni che nuove strategie di *branding* comporteranno sulle politiche di marketing che lo riguardano.

3.1. La Keycode S.r.l.

La Keycode S.r.l. nasce alle fine del 2002 per volere di Enrico del Sordo, Luca Sigalini e Paolo Confortini, tre operatori dell'Information Technology che si sono proposti di unire le diverse competenze acquisite in ambito professionale per dar vita ad una nuova realtà imprenditoriale.

Si tratta di una *software house* che si rivolge al mercato internet, proponendosi come fine ultimo quello di tradurre tutte le potenzialità del web nel business to business in modo accessibile anche per quelle aziende che, pur credendo in internet come volano per un nuovo modo di fare impresa, per motivi già accennati non possono permettersi soluzioni sviluppate ad hoc da personale interno.

Il software che rappresenta il prodotto di punta di Keycode è Webhat, un C.M.S. appositamente sviluppato per la gestione di siti web, portali e reti

intranet in modo integrale, veloce ed autonomo, senza richiedere specifiche competenze tecniche.

La particolarità di Keycode sta nella sua strategia distributiva. Quest'azienda, infatti, si propone di costituire partnership commerciali con *web agency*, *software house* e *maintainer*, fornendo loro il software, assistenza e formazione specifiche a livello tecnico e commerciale.

Keycode si rivolge, quindi, “direttamente a tutte le aziende di *new media* e non agli utenti finali. In tal modo viene rispettato il patto di non concorrenza nei confronti dei propri partner, filosofia sulla quale è impostato”²⁹ tutto il suo metodo di lavoro.

Come verrà messo in luce nei prossimi paragrafi, questa strategia, se gestita in modo adeguato, risulta essere una buona base su cui costruire una politica di marca poiché conferisce maggiore credibilità al prodotto e all'azienda, garantendo allo stesso tempo minori costi di distribuzione, maggiore capillarità distributiva sul territorio, ed una risposta veloce alle opportunità offerte dal mercato ed ai bisogni espressi dal cliente.

3.2. Il software "Webhat": caratteristiche tecniche ed attuali strategie commerciali

Webhat è un C.M.S. sviluppato in *PHP*³⁰ e *MySQL*³¹ e si distingue per un'interfaccia di utilizzo molto curata e facile da utilizzare. È un software che permette di gestire un intero sito web o intranet utilizzando un apposito pannello di controllo nascosto al pubblico al quale si accede attraverso un semplice *browser* come Internet Explorer o Mozilla Firefox, inserendo *username* e *password* (Fig.3.2.1).

²⁹ Fonte: Dati aziendali, *Keycode partnership*, lettera di presentazione dell'azienda.

³⁰ Il codice P.H.P. è un linguaggio di *scripting* utilizzato principalmente per la realizzazione di applicazioni web lato server e pagine web dinamiche.

³¹ Il MySQL è un *Database Management System* relazionale, composto da un *client* con interfaccia a caratteri ed un server.

Figura 3.2.1 – Il pannello di controllo di Webhat



Fonte: dati aziendali, Manuale per l'utente di Webhat v4.0.90, p. 20.

Questo C.M.S. è in grado di gestire più utenti contemporaneamente, stabilendo per ciascuno di loro le funzionalità cui può accedere ed i relativi diritti di modifica e pubblicazione delle informazioni.

Per l'impostazione iniziale del sito occorre sviluppare i *template* delle varie tipologie di pagine scrivendo direttamente i relativi codici *HTML* o *PHP*. In questa fase è possibile rivolgersi ai partner di Keycode per una prima personalizzazione della struttura del sito che sarà poi gestito dall'utente, oppure si può ricorrere a *template* già pronti in cui limitarsi a personalizzare la grafica ed i fogli di stile. Nella definizione dei *template* vengono indicate le aree dove sarà possibile, in seguito, posizionare, con un semplice *drag & drop*, i vari moduli, ossia le funzionalità di Webhat (per esempio: i menù, le news, i *banner* ecc.). Una volta definita la struttura delle pagine, l'inserimento dei contenuti è alla portata di tutti; in ogni caso è possibile ricorrere alla funzione d'aiuto che si avvale anche di una serie di filmati che mostrano le operazioni più comuni.

Il vero cuore di Webhat sono i moduli da inserire nelle aree stabilite nella prima fase di realizzazione del sito (Fig.3.2.2).

Figura 3.2.2 – La pagina di gestione dei moduli (in alto a sinistra si notano le aree predisposte per l’inserimento dei contenuti)



Fonte: dati aziendali, *Manuale per l'utente di Webhat v4.0.90*, p. 51.

Oltre ai moduli base, che consentono di gestire vari tipi di menù, *banner*, *link*, *link* sponsorizzati e *news*, sono disponibili anche quelli per l’inserimento di un motore di ricerca interno al sito, l’acquisizione di dati tramite *form*, la gestione di forum moderati o meno, sondaggi, *FAQ*, invio di sms ed un’area di *download*. Vi sono inoltre una serie di moduli più complessi con cui implementare un sito e-commerce o gestire una newsletter con *tracking* delle aperture e composizione di mail personalizzate con i parametri dei destinatari. Alla fine della fase d’inserimento o modifica dei contenuti, l’utente finale può pubblicare on-line i cambiamenti apportati. Il programma, nel caso le pagine non richiedano un accesso dinamico al database, pubblica la pagina web come *HTML* statico, in caso contrario, pubblica la pagina dinamica. Tale scelta alleggerisce il carico del *server*, aumenta la velocità di consultazione del sito e facilita l’indicizzazione da parte dei motori di ricerca.³²

Webhat si propone, quindi, come un C.M.S. dotato di buone funzionalità, facile da utilizzare e, soprattutto, compatibile con gli standard imposti dalla

³² R. GHISLANDI, *I siti moderni sono...* op. cit., "Internet.pro", 09-2005.

Legge Stanca per l'accesso agli strumenti informatici anche da parte di persone disabili.

Come accennato nel precedente paragrafo, Keycode non vende il software all'utenza finale, ma si affida ad una rete di oltre 60 partner commerciali, presenti in tutta Italia, che si occupano della commercializzazione del prodotto, dell'implementazione del sito e dell'assistenza tecnica, in cambio del pagamento di un canone annuo - da 480 Euro - da parte dell'utente finale.

Il rapporto tra Keycode ed i suoi partner è regolato da uno specifico contratto di partnership commerciale. Quest'accordo prevede che il partner s'impegni a "curare la commercializzazione del prodotto (...) con l'impiego della propria rete commerciale, utilizzando propri mezzi e propri agenti" per "promuovere l'attività direttamente verso gli utilizzatori".³³

Keycode garantisce alla controparte tutti i supporti elettronici e cartacei per la manualistica e per la promozione del software, un servizio di finanza agevolata, corsi di formazione tecnica e commerciale per il partner, e corsi gratuiti di formazione dedicati all'utenza finale. Oltre a questo l'azienda mette a disposizione del proprio partner "l'affiancamento di un proprio funzionario (...) nella fase di dimostrazione del prodotto o di trattativa commerciale" e garantisce alla controparte tre fasce di sconto - dal 15 al 50% - secondo il fatturato generato dall'accordo.

A supporto della ricerca di partnership e della promozione del prodotto, Keycode si affida a periodiche iniziative di comunicazione che si concretizzano in prevalenza nella realizzazione di workshop promozionali, azioni di web marketing e personal selling.

³³ Fonte: Dati aziendali, *Contratto di partnership*.

3.3. Nuove strategie di mercato per "Webhat"

Durante il periodo di collaborazione con Keycode, si sono potuti toccare con mano sia i punti di forza del software Webhat, che alcune mancanze riguardanti le politiche di marketing a suo supporto.

Evidentemente il prodotto in sé, ed i servizi che lo accompagnano, costituiscono una buona base a favore di Keycode: il pacchetto Webhat si dimostra affidabile, facile da sfruttare e caratterizzato da ottime doti di adattabilità alle esigenze dell'acquirente ed alla richiesta d'innovazione del mercato.

Allo stesso modo, anche le politiche di prezzo ad esso associate si sono rivelate competitive: la possibilità di utilizzare il software in modalità ASP - pagando dunque un canone annuo che include l'utilizzo personalizzato del software, l'*hosting*, l'assistenza tecnica e la gestione sicura dei dati del sito - è certamente ideale per quegli utenti che desiderano risparmiare sui costi demandando tutti i problemi tecnici ad una struttura che ben conosce il prodotto.

A fronte di questi punti di forza, si sono tuttavia resi evidenti alcuni aspetti strutturali riguardanti la distribuzione che, se attualmente ostacolano un'ottimale performance di mercato del software, possono impedire anche l'eventuale adozione di un'efficace politica di marca.

L'attuale contratto che regola i rapporti tra Keycode ed i suoi partner - che prevede, come detto in precedenza, che questi curino "la commercializzazione del prodotto, (...) con l'impiego della propria rete commerciale, utilizzando propri mezzi e propri agenti", contando sull'eventuale affiancamento di un funzionario dell'azienda - sembra nascere da un legittimo patto di non concorrenza tra i contraenti. È bene osservare che suddetto accordo esalta i benefici della partnership in un contesto competitivo in cui nasce l'esigenza di mediare tra lo spirito innovatore del produttore, ed il pragmatismo dei bisogni dell'utente;

benefici che vanno oltre i meri vantaggi economici, ma che conferiscono più credibilità al prodotto e garantiscono alla Keycode una maggiore presenza sul territorio ed un maggior *feedback* alle esigenze del cliente ed alle evoluzioni del mercato.

A fronte di questi indubbi vantaggi, tuttavia, un simile patto causa comportamenti che – o per una gestione poco pianificata del marketing-mix, o per la mancanza di una vision di lungo periodo riguardante i rapporti con i partner – sembrano provocare un’effettiva limitazione delle strategie di comunicazione aziendali. Per evitare di adottare atteggiamenti concorrenziali, le iniziative di promozione di Keycode verso l’utenza finale sono erroneamente demandate al partner, facendo di quest’ultimo il target quasi esclusivo delle azioni di marketing dell’azienda produttrice di Webhat.

È opportuno chiedersi allora: è corretto considerare il partner come target unico delle azioni di marketing? O è più giusto considerarlo come una leva fondamentale per apportare un vantaggio competitivo all’utente finale, e da questo presupposto allargare l’orizzonte comunicativo dell’azienda ad un più vasto bacino d’utenza?

D’altra parte, una corretta politica di marca, implica una gestione strategica e centralizzata della comunicazione. Non avrebbe alcun senso lasciare che la gestione di direttrici fondamentali del valore di marca, quali la notorietà, l’immagine del prodotto e la sua qualità percepita, fosse esclusa dal controllo e dalla pianificazione del produttore per lasciarla alle iniziative di partner che non dovrebbero occuparsi di questo.

Se si accetta quest’ipotesi, appare chiara l’opportunità di adottare una politica comunicativa che si ponga l’obiettivo di raggiungere entrambi i protagonisti della strategia di mercato di Webhat: i partner e gli utenti finali. Prima di chiarire le linee guida di un nuovo modo di comunicare la partnership, è necessario fare una premessa riguardante un diverso atteggiamento dell’azienda nei confronti dei partner. Dopo un buon periodo

di collaborazione con la Keycode S.r.l., o più semplicemente, dopo una lettura critica del contratto di partnership, emerge la mancanza di un progetto strategico riguardante le relazioni dell'azienda con i partner. Sembra che Keycode, nel suo delegare - quasi unilateralmente - alla controparte la commercializzazione di Webhat verso l'utenza finale, sottovaluti le possibilità derivanti da un rapporto più stretto e paritario con il partner. Se Keycode, infatti, considera quest'ultimo soltanto come un pur fondamentale pilastro della propria strategia distributiva, sottovaluta nel frattempo eventuali opportunità d'affari che possono nascere per iniziativa di quei partner che non si occupano solo di creare siti web, ma che sono attivi anche in altri ambiti applicativi delle tecnologie dell'informazione e che possono manifestare, nello sviluppo del proprio business, esigenze che possono essere soddisfatte dall'intervento, in varia forma, di Keycode.

È opportuno, quindi, adottare e promuovere un nuovo modo di fare partnership; un rapporto in cui il partner è un alleato strategico per il vantaggio competitivo di Keycode, ma quest'ultima allo stesso tempo può rivelarsi essenziale nello svolgimento delle attività che il partner svolge anche al di fuori dell'accordo commerciale.

Da queste premesse nasce una nuova strategia comunicativa rivolta ai partner, importante anche per l'eventuale adozione di una politica di marca. La comunicazione dovrà esaltare i comuni vantaggi della collaborazione in termini di maggiore redditività economica, maggior vicinanza al cliente, ma al tempo stesso deve sottolineare che, se la concorrenza *Open Source* e non, si vince sul fronte dei servizi, l'accordo di partnership, è certamente il più competitivo per produttore e distributore, ed il più sicuro per la soddisfazione dell'utente finale.

Come detto in precedenza, la politica comunicativa di Keycode non dovrebbe tralasciare l'utente finale di Webhat. A questo scopo l'azienda dovrebbe adottare strategie preliminari d'ascolto dei bisogni del cliente e di monitoraggio continuo della soddisfazione che il prodotto riscontra

nell'utenza finale.

Dal punto di vista strettamente comunicativo, Keycode può fare affidamento ancora una volta sulla figura del partner, magari mettendolo in risalto come primo interlocutore, professionale e fidato, cui il target finale di Webhat può rivolgersi per trovare effettiva soddisfazione alle proprie esigenze di comunicazione via web.

Se lo sviluppo del marchio Webhat dipende in modo importante dal supporto pianificato della comunicazione, non di meno si fonda su un sistematico monitoraggio del mercato atto ad individuare le direttrici dell'innovazione.

Oggi le aziende, seppur con tempi e modalità diverse, si stanno rendendo conto che per essere competitive nel mercato globale dovranno concentrarsi sempre più sulla qualità del loro core business, lasciando le proprie attività non strategiche ad una rete d'aziende esterne fornitrici. In questo contesto, si fa sempre più importante il bisogno di una rete telematica che integri tutta la catena di produzione del valore. I ruoli principali che dovrà assolvere il sito internet in futuro andranno ben oltre la creazione un rapporto più stretto tra azienda e cliente, ma saranno volti alla gestione integrata dei flussi informativi che riguardano tutta la rete produttiva.

In un mercato dinamico e frammentato come quello dei software, Keycode non può permettersi di limitare la propria produzione ad un solo software, dovrà cercare di rispondere all'evoluzione del mercato innovando il prodotto ed ampliando la propria gamma di offerta, magari contando sulla partecipazione attiva delle competenze dei propri partner.

3.4. Logiche di sviluppo del marchio "Webhat"

Nel presente lavoro di tesi si è più volte accennato alla delicatezza della gestione di un *asset* intangibile come il marchio: una risorsa fragile, lenta nel concretizzarsi al massimo del suo valore e spesso esposta a rischi che ne minano le possibilità di crescita e di mantenimento. Considerando ora il mercato C.M.S. è opportuno chiedersi: quanto pesa il valore del marchio sulla decisione d'acquisto di un C.M.S.? Questo interrogativo trova risposta adeguata in un sondaggio svolto alla fine del 2002 dallo *Yankee Group* su un campione di circa 600 responsabili IT (*Information Technology*) di aziende medio-grandi americane ed europee. Da quest'indagine è emerso che l'81% delle imprese di grandi dimensioni si serve di simili applicazioni, così come il 76% di quelle medie. Il dato più eloquente riguarda la scelta dei fornitori e delle soluzioni a cui rivolgersi: il 60% sceglie di sviluppare un software internamente all'azienda stessa, mentre il restante 40% si rivolge nel 76% dei casi a grandi nomi quali Vignette, Documentum, FileNet e pochi altri.

Se Webhat, almeno per il momento, non può ambire a competere con gli attuali leader del settore, può permettersi certamente di trovare una buona posizione su quella parte di mercato che soddisfa la domanda delle piccole e medie imprese italiane e che, per ora, è caratterizzato da una diffusa frammentazione.

Per realizzare queste ambizioni è tuttavia opportuno costituire quelle solide premesse per lo sviluppo di marca di cui si è già ampiamente parlato nel paragrafo precedente. Richiamandone il contenuto, è sufficiente dire che le condizioni d'esistenza di una politica di marca relativa a Webhat si fondano su quattro interventi ugualmente importanti:

- Pianificazione strategica del business marketing-mix;
- Revisione dei rapporti con i partner;

- Creazione di una comune vision di lungo periodo a riguardo;
- Monitoraggio continuo dell'evoluzione del mercato e delle direttrici dell'innovazione.

Su queste premesse, lo sviluppo del marchio Webhat prevede tre fasi che impegneranno, più o meno direttamente, buona parte delle risorse manageriali ed economiche di Keycode nel lungo periodo: analisi dell'attuale valore del marchio e del suo posizionamento sul mercato, potenziamento del brand, e monitoring del programma di sviluppo di marca.

3.4.1. Analisi della situazione attuale

Mettere in atto una strategia di potenziamento del marchio comporta in genere l'implementazione di strategie volte ad migliorare la notorietà, l'immagine di marca e la profondità delle relazioni con il cliente. Ciascuno di questi obiettivi deve essere studiato e realizzato tenendo presente due concetti fondamentali: l'identità di marca ed il suo posizionamento rispetto alla concorrenza. Una percezione precisa dell'identità e del valore di marca è alla base di ogni programma di potenziamento che voglia essere efficace, poiché un marchio ben definito e ricco di contenuti serve da guida a coloro che dovranno implementare le strategie di comunicazione destinate ad aumentarne il valore.

La riflessione preliminare allo sviluppo del marchio Webhat verterà su tre punti principali: attuale identità e valore del marchio, posizionamento rispetto alla concorrenza, e analisi delle motivazioni d'acquisto dell'utenza finale. È importante sottolineare che lo studio di questi tre parametri non riguarda solo la fase iniziale del programma di potenziamento, ma servirà per la gestione ed il monitoraggio del valore del marchio anche dopo che questo si sarà consolidato sul mercato.

Analisi del marchio e del suo attuale valore

Il programma di potenziamento del brand Webhat sarà efficace solo se si ha una corretta percezione di ciò che questo rappresenta attualmente e di cosa dovrà rappresentare nel lungo periodo. È fondamentale, quindi, che Keycode definisca nel modo più chiaro possibile l'essenza stessa del brand Webhat. Infatti, dato che questa sarà poi utilizzata come guida per tutte le attività di potenziamento, deve essere caratterizzata da profondità e ricchezza di contenuto; non si tratta quindi di un semplice slogan pubblicitario, né di una pura affermazione di posizionamento. Si tratta piuttosto di definire con precisione: qual è l'immagine che attualmente il marchio Webhat riscontra sia nel partner commerciale che nell'utente finale, come quest'immagine si è generata nel tempo, quali sono i suoi punti di forza e, non per ultimo, quali sono i valori che l'impresa vuole trasmettere ai suoi interlocutori.

Per fare un primo passo in questa direzione, si è ritenuto utile elaborare un sondaggio via web che coinvolgerà un campione selezionato di partner di Keycode. L'indagine dovrà determinare gli elementi principali dell'immagine percepita di Webhat ed i suoi punti di forza. Verrà chiesto al campione di elencare liberamente le prime associazioni di idee generate al pensiero del marchio e di esprimere giudizi riguardanti: i bisogni espressi dall'utente finale, le ragioni che lo portano a scegliere Webhat, ed il grado di soddisfazione riscontrato dopo l'acquisto del software.

Alla data di stesura della presente memoria di laurea la fase di progettazione del sondaggio è ormai conclusa. Si rimane in attesa della somministrazione del questionario ai partner da parte dello staff commerciale di Keycode. Si ritiene che le informazioni circa la percezione del marchio Webhat possano essere raccolte ed elaborate entro la fine del mese di aprile. Ci si propone fermamente di pubblicare i principali riscontri del test sul sito web di Keycode.

Il posizionamento della marca

Definita con precisione la personalità che il marchio dovrebbe esprimere, è importante verificare se questa corrisponde o meno a quella posta in evidenza da test simili a quello di cui si è appena scritto. Definire il posizionamento della marca significa quindi decidere quali sono le priorità nelle mosse necessarie a cambiare l'attuale immagine di Webhat in modo che questa venga a corrispondere all'identità che si vuole trasmettere.

Lo studio del posizionamento del marchio Webhat non è concentrato solo sull'identità del brand di punta di Keycode, ma implica un'analisi approfondita e continuativa anche dei marchi concorrenti. Questo confronto dovrà capire come questi si posizionano, i loro punti deboli, e le strategie messe in atto per migliorarne l'immagine ed esaltarne i punti di forza. Avere un'esatta visione del posizionamento di tutte le marche presenti sul mercato di Webhat sarà fondamentale non solo per promuovere al meglio l'immagine di questo brand, ma anche per proteggerne il valore da eventuali attacchi che la concorrenza può mettere in atto in varie forme.

Analisi dei clienti

Per connotare il marchio in modo da costruire una relazione profonda con i clienti, ogni impresa deve avere fondare la sua strategia di marca su una conoscenza approfondita e particolareggiata dei clienti stessi: deve riuscire a trovare quella componente fondamentale che guida la loro decisione d'acquisto a suo favore. Un modo che consenta a Keycode di individuare il punto debole del target di Webhat consiste nell'esaminare i clienti affezionati che già esistono e porsi le seguenti domande: quali sono gli elementi che li contraddistinguono? Perché con questi clienti è nato un rapporto speciale? Si tratta di capire quindi l'essenza stessa del target di Webhat.

Nel business to business, in particolare, il punto debole del cliente può

essere cercato in vari aspetti del rapporto che si è creato: una relazione particolare può nascere perché un'azienda può avere degli elementi fondamentali in comune con il proprio cliente, per esempio la condivisione di valori e credenze comuni; oppure perché la mission delle due imprese che entrano in contatto è affine; oppure, più comunemente, il punto debole del cliente business to business sta nel bisogno di risolvere problemi ed esigenze che nascono dallo svolgimento della sua attività. Un marchio che cerchi di entrare in sintonia con i propri clienti dovrà quindi capire quali sono i problemi più importanti che questi devono risolvere e, di conseguenza, agire per proporsi e divenire un consulente autorevole e specializzato nella loro risoluzione.

Per questo Keycode non dovrà semplicemente promuovere il proprio prodotto, ma dovrà in primo luogo comprendere qual è il bisogno più ampio che motiva la decisione d'acquisto dell'utenza finale e, successivamente, proporsi, magari affiancata dalle diverse competenze dei partner, come un'azienda fidata e professionale cui rivolgersi non solo per la gestione del sito web, ma anche, per esempio, per la gestione di tutta l'interattività aziendale.

Dalla sintesi dei processi appena trattati dovrà nascere l'idea guida del programma di potenziamento. Sarà un concetto da comunicare, o un programma di promozioni, sponsorizzazioni, eventi ecc. sul quale si impenna un insieme coordinato di attività di sviluppo del brand volte a: creare maggiore visibilità, entrare in risonanza con i clienti, ed emergere dalla massa indistinta di concorrenti presenti sul mercato.

3.4.2. Potenziamento

Superata con successo la fase di analisi, il management di Keycode dovrebbe avere le idee chiare su quali sono gli aspetti fondamentali da comunicare per potenziare il marchio Webhat in modo da instaurare un

rapporto profondo con il cliente. La fase di potenziamento comporta tuttavia il conseguimento di due fondamentali obiettivi: la differenziazione e la rilevanza.

Per differenziarsi, il marchio Webhat deve distinguersi tra i marchi concorrenti promettendo, e poi dimostrando con i fatti, di avere qualche elemento di superiorità rispetto alle marche già note sul mercato. Si deve dimostrare che Webhat riesce a dare al cliente determinati vantaggi che la concorrenza non riesce a garantire. Differenziarsi vuol dire acquisire visibilità, quindi elaborare un messaggio che comunichi una ragione d'acquisto originale, e far ciò in modo nuovo, diverso, realizzando programmi di comunicazione innovativi.

Non vi è dubbio che la pubblicità mediatica possa essere uno strumento molto potente per ottenere visibilità, tuttavia non è esente da limiti e costi. In alternativa Keycode può sfruttare altri veicoli forse più vicini al suo modo di essere, tra cui internet, sponsorizzazioni di eventi affini al suo core business, fiere, azioni di direct marketing ed altri mezzi di esposizione. La cosa importante è riuscire ad avvalersi in modo efficiente degli svariati strumenti di comunicazione e delle professionalità adeguate per gestirli in modo efficace e coordinato.

Concetti quali esposizione, visibilità e differenziazione, non riescono da soli a creare quella fedeltà che sta alla base del valore di marca. Il primo acquisto può essere sollecitato da un'efficace differenziazione, ma il riacquisto o il proseguimento del rapporto d'affari sono fondati in gran parte sulla rilevanza, cioè sulla dimostrazione che la marca è stata in grado di risolvere effettivamente i problemi del cliente. Da queste premesse, è facile intuire la necessità di istituire e promuovere programmi che garantiscano un rapporto stretto con l'utente anche dopo il processo d'acquisto, valutandone la soddisfazione o l'eventuale insorgere di problemi legati all'utilizzo del prodotto. Solo se l'attenzione al cliente è garantita si svilupperà quella fiducia nei confronti del fornitore che sarà fondamentale per il

consolidamento del rapporto d'affari e per lo sviluppo del valore di marca. Quando il brand Webhat si sarà affermato sul mercato, i problemi di Keycode riguardanti la sua gestione cambieranno obiettivi: non più costruire, creando aspettative e promesse nell'utente, ma consolidare il valore del brand, evitando di renderlo tradizionale, o peggio banale, agli occhi del target. Per dare slancio al marchio Webhat è fondamentale investire costantemente in innovazione ed in iniziative volte a consolidare e promuovere quegli elementi del brand che hanno consentito a Keycode di maturare nel tempo un rapporto di stima e di fiducia con il cliente. Quando, nel lungo periodo, il marchio Webhat sarà riconosciuto e ricordato come parte rilevante del mercato C.M.S., si potrà ben immaginare il valore economico che il far parte della cultura del cliente potrà generare per Keycode.

3.4.3. Monitoring

Si è voluto inserire l'attività di monitoraggio in un paragrafo a sé stante non perché costituisca un'ulteriore fase dello sviluppo del marchio, ma per mettere in evidenza una funzione che, seppur in modo meno appariscente, risulta fondamentale per il buon esito di qualsiasi programma di potenziamento. Il monitoring è un'attività che si sviluppa in modo integrato a tutte le iniziative che seguono la prima fase di analisi strategica del marchio, e che va assumendo importanza man mano che queste raggiungono il loro obiettivo principale: l'aumento della visibilità.

La fase di monitoraggio si sviluppa prevalentemente su due fronti: il cliente e la concorrenza. Il primo è oggetto di una continua analisi che dura tutto il ciclo di vita del marchio: Keycode deve capire in profondità le ragioni d'acquisto del cliente, come queste evolvono, come l'utente percepisce il marchio Webhat, e come si sviluppano le connotazioni che questo genera in esso. Inoltre, deve valutare con continuità gli effetti di tutte le attività di

comunicazione aziendale sulla percezione dell'identità di marca, ed i segnali che annunciano il declino del brand ed il momento di porre le basi per un suo riposizionamento.

La lotta più attiva, tuttavia, si combatte sul fronte della concorrenza. Una corretta gestione del marchio Webhat implica frequenti analisi sul suo posizionamento e su quello dei suoi più stretti concorrenti. In questo modo è possibile capire, ed eventualmente contrastare, le strategie che ciascuno di essi metterà in atto per entrare nel mercato o per raggiungere una posizione di leadership.

Bibliografia

OPERE CONSULTATE E CITATE

- D.A. AAKER, *Brand Equity, La gestione della marca*, Franco Angeli, Milano, 2003, VII ed.
- ALFREDO BIFFI, CLAUDIO DEMATTÉ, *L'araba fenice: economia digitale alla prova dei fatti*, Etas, 2003.
- S. M. BRONDONI, *Le tre risposte all'eccesso di offerta*, "Il sole 24 ore", 03-01-2000.
- R. FIOCCA, *Marketing impresa e mercato*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- R. FIOCCA, *Soddisfazione del cliente e brand equity*, Quaderni del corso di laurea in Economia e gestione aziendale, Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali, n.1, aprile 2004, Milano.
- R. GHISLANDI, *I siti moderni sono intelligenti*, "Internet.pro", 09-2005.
- K. L. KELLER, *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall, Upper saddle River, New Jersey, 2003.
- P.KOTLER, W.G. SCOTT, *Marketing Management*, Isedi, Torino, 1993, VI ed.
- V. LORENZINI, *La gestione strategica del brand – Il caso The Walt Disney Company Italia*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, tesi di laurea, A.A. 2002-2003.
- M. MIGLIACCIO, *La gestione dell'innovazione aziendale nell'era di Internet*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000.

- R. P. NELLI, *Le strategie Internet-based delle imprese italiane, Caratteri fondamentali e modalità evolutive*, V&P Università Ricerche, 2004, Milano.
- F. PENNAROLA, F. GIAVAZZI, M. DALLOCCHIO, E. CALDANI, *Net impact: L'impatto della rete sul sistema produttivo italiano*, Università Commerciale L. Bocconi, 2002.
- F. TASSISTRO, *Web content management è razionale*, "Mark up", 10-2002.
- ISTAT, *L'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*, anni 2004-2005, 27 dicembre 2005.

OPERE CONSULTATE E NON CITATE

- D. A. AAKER, E. JOACHIMSTHALER, *Brand Leadership*, Franco Angeli, Milano, 2002, II ed.
- G. BUSSOLIN, M. PIRONTI, *Sotto l'ombrello del web, le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per lo sviluppo delle imprese*, Cedam, Padova, 2003.
- R. FIOCCA, *Marketing Business to Business: la marca nei mercati industriali*, dispense del corso di Marketing II, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, A.A. 2003-2004.
- I. LAGIONI, L. BATTAGLIA, G.T. SAVORGIANI, *Business marketing: il progetto-cliente nell'era del web*, Tecniche Nuove, Milano, 2001, II ed.
- F. PERRETTI, *L'economia di internet, analisi delle imprese, delle istituzioni e dei mercati*, Etas, Milano, 2000.
- B. STANFORD-SMITH, E. CHIOZZA, M. EDIN, *Challenges and Achievements in E-business and E-work, Part 1*, IOS Press, Amsterdam, 2003.
- B. STANFORD-SMITH, E. CHIOZZA, M. EDIN, *Challenges and Achievements in E-business and E-work, Part 2*, IOS Press, Amsterdam, 2003.
- S. TARANTO, *E-business e PMI: un rapporto difficile, una via italiana?*, Franco Angeli, Milano, 2002.

- R. VARRIALE, A. VARRIALE, *La vendita del valore nel business to business, i fondamenti del successo*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- www.i-dome.com
- www.ilsole24ore.com
- www.innovazione.gov.it
- www.istat.it
- www.italiaoggi.it
- www.keycode.it
- www.oecd.org
- www.unicatt.it/library/banchedati
- www.yankeegroup.com

INDICE GRAFICI, TABELLE E FIGURE

1.2 – figura	Il marchio Webhat.....	12
1.3 – figura	Le funzioni della marca nel rapporto domanda - offerta.....	15
1.5 – figura	Il potenziale contenuto nella marca.....	19
1.6 – figura	Il modello della brand equity.....	24
1.9 – figura	La power grid.....	30
2.1.1 – figura	Gli approcci ad internet dell’impresa.....	33
2.1.2 – figura	Gli stadi evolutivi dell’impiego di internet nella strategia dell’impresa.....	34
2.2.1.1 – grafico	Tassi di adozione e anni di avvio dell’implementazione di I.B.S. negli U.S.A.....	37
2.2.1.2 – grafico	Tassi di adozione e anni di avvio dell’implementazione di I.B.S. in Italia.....	38
2.2.1.3 – grafico	Accesso ad internet e presenza di siti web nelle imprese con più di 10 dipendenti.....	39
2.2.1.4 – grafico	Tipi di presenza on-line per nazione.....	40
2.2.1.5 – grafico	Collegamenti a banda larga nelle imprese con più di 10 dipendenti.....	41
2.2.1.6 – grafico	Accesso a internet, acquisti e vendite on-line in alcune nazioni occidentali.....	42
2.2.1.7 – grafico	Numero di server sicuri per milione di abitanti.....	42
2.2.1.8 – grafico	Numero di intervistati che ritiene la presenza sulla rete molto importante per la strategia aziendale.....	44
2.2.2.1 – grafico	Diffusione dei servizi internet nelle imprese con	

	almeno 10 dipendenti.....	45
2.2.2.2 – grafico	Evoluzione della connettività nelle aziende italiane	46
2.2.2.3 – grafico	I vantaggi derivanti dalla vendita su internet.....	48
2.2.2.4 – grafico	Gli ostacoli all’implementazione di iniziative e-commerce.....	49
3.2.1 – figura	Il pannello di controllo di Webhat.....	55
3.2.2 – figura	La pagina di gestione dei moduli.....	56